# استراتيجيات المدير الناجح



هنادي نظير

دار ابن النفيس
للنشر والتوزيع






استراتيجيات المدير الناجح

# استراتيجيات المدير الناجح

هنادي نظير

الطبعة الأولى

2018م

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(  )

،
استراتيجيات المدير الناجح، هنادي نظير مليح/ ، عمان ، ،2017.
(  ) ص
ر.إ: /2017
الواصفات: /

# مقدمة

يحتـل القائـد الإداري دوراً رئيسـياً في مسـؤوليته عـن أداء الآخـرين معـه ويتعرض في سبيل ذلك إلى الكثير من الضغوطات في مجـالات شـتى، فعلى قـادة المؤسسات الإدارية ممارسة أدوار قيادية جديدة تساعدهم عـلى إحـداث التغيـير المرغوب وإدارته بشكل يضـمن لهـم مواكبـة التقـدم والتطـور، مـما يضـمن لهـم تطويرا ذاتيا يلبـي طمـوحهم في الترقيـات الإداريـة مـن ناحيـة، وإتقـان أعمالهـم الإدارية من ناحية أخرى.

إن الذي يميز منظمة عن الأخرى هو كل ما تمتلكـه مـن قيـادات لـديها الموهبـة و القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق و وضعه موضع التنفيذ بنجـاح و فعاليـة، و هـو هـدف تتنـافس عليـه المـنظمات الواعيـة، كـما أن عمليـة تطـوير هـذه المهـارات مستمرة ولا تتوقف و هذه المهارات تجمع بين الموهبـة و العلـم، فالمـدير النـاجح هـو المدير الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكـم منصـبة، فمـدير المؤسسـة أو الشركـة بحكـم منصـبة يتوقـع منـه تقـديم خدمـة إداريـة عاليـة تسـهم في زيـادة ميزة الشركة أو المؤسسة وفاعليتها الإدارية وتحقيـق معـدلات مـن الـترابط التنسـيقي بـين العـاملين معـه لرفـع وتحسـين العمليـة الإداريـة وتطـوير الأداء العـام

وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير ناجح.

# الفصل الأول

# القيـــادة الإداريـــة

## مفهوم القيادة الإدارية

تعدّ القيادة من أهم الأساليب التـي يمارسـها المـدير فالخطـة بعـد ان وضعها تنتقل إلى حيـز التنفيـذ، وتتناولهـا العقـول والأيـدي والآلات لتنجزهـا حسب الأهداف المقررة والمراحـل المحـددة، وهنـا يـبرز دور المـدير، إذ يقـود لتحقيق ذلك مجموعـة مـن الإفـراد يـوجههم ويرشـدهم ويـدربهم، وينسـق إعمالهم، ويفرق بين مجهوداتهم ويسـتثمر مـواقفهم وطمـوحهم، ويحفـزهم على التعاون والتنافس، ويقـوم نتـائج إعمالهـم، ويرشـد المقصريـن الى كيفيـة علاج أخطائهم، انها مهمة ليست باليسيرة وتتطلب من المـدير جهـدا او وقتـا ومهارات حتى يستطيع ان يقود جماعته نحو الهـدف بالدرجـة الواجبـة مـن الكفاية والفعالية[1].

والقائد في مجال العلاقات يكون مديرا بالفعل و فعالا، فهو إنسان قـادر عـلى تحديد أهداف المنظمة وتفهمهـا، والعمـل عـلى تجسـيدها عـن طريـق قيادتـه لركـب العلاقـات العامـة (علـم المنظمـة وواجهتهـا الأماميـة)، وسـيشرف هـذا القائـد عـلى أنشـطة(العلاقـات العامـة)، ويهـتم بـالإفراد وبالعلاقـات الإنسـانية لخلـق منـاخ صحي مناسب تترعـرع فيـه نشـاطات (العلاقـات العامـة) وتحقـق أهـدافها المرسـومة

[1] - محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المـداخل الأساسـية للعلاقـات العامـة، مـدخل بحثـي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1992،ص173.

وسيكون هذا القائد قادرا على التأثير في العاملين معه، لأنه يتمتع بقوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة [2].

إما تعريف القيادة في منظور العلاقات العامة فيقصد بها (قيادة إدارة العلاقات العامة نفسها بأقسامها المختلفة والتعاون مع جميع إدارات المؤسسة لمساعدتها على الاحتفاظ بصلات طيبة مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة) [3].

ومن المهارات التي تميز المدير الفعال للعلاقات العامة يمكن ان تتجسد بالاتي: [4]

أ - المدير الفعال للعلاقات العامة هو الذي ينظر إلى المنشاة او المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم (النظم) كما اشرنا سابقا،ويتعرف الى العلاقة العضوية بين أجزائها ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف

---

[2] - بشير العلاق، تنظيم إدارة العلاقات العامة،(عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)،ص204.

[3] - مختار التهامي، ابراهيم الداقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية،(بغداد، وزارة التعليم العالي، 1980)، ص42.

[4]- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي المداخل الأساسية للعلاقات العامة، مدخل اداري،مصدر سبق ذكره، ص174.

الإدارات والأقسام الأخرى وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعا.

ب - ويـتفهم المـدير الفعـال المتغـيرات البيئيـة المحيطـة بمنظمتـه – اقتصـادية واجتماعية وسياسية وثقافية وتكنولوجية، ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة بصورة عامة وإدارة العلاقات العامة بصورة خاصة.

ج - ويهتم بالعمل والإنسان في وقت واحد، ويحرص على ان يحـل التنـاقض بـين مصلحة العمل ومصالح الإفراد،ويحاول بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالـب متكامل بحيث يتحقق مصلحة العمل، وذلك في إطـار أسـلوب الفريـق الـذي يميـزه في تعامله مع مرؤوسيه ومع القدرة على إحسان الظن بهم وبقدراتهم.

## عناصر القيادة

يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر الهامة اللازمة للقيادة، وهي:

العنصر الأول: توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يعد عنصراً ضرورياً لوجود القيادة، باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد.

العنصر الثاني: عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين. والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة كالمكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم

الضرورية، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.

العنصر الثالث: تحقيق الأهداف المرغوبة، وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها. وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة والجماعة لتمكينها من إشباع حاجتها، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها.

العنصر الرابع: عملية التنسيق، حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها. وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك

بـأن القائـد لـن يسـتطيع توجيـه المجموعـة والتـأثير في أفرادهـا مـا لم يوجـد لـديهم نـوع مـن التناسـق والانسـجام الفعـلي، وإن كـان في أدنى الحدود.

ولتحديـد القيـادة الإداريـة بمفهومهـا الـواقعي لابـد مـن مراعـاة الاعتبـارات التالية:

1. تـوافر موقـف معـين قبـل ظهـور العلاقـة القياديـة عـلى أن تـؤدي العوامـل المتداخلة في الموقف إلى تعزيز مكانة القائد؛

2. قدرة القائد على الإسهام في تقدم الجماعة في الاتجاه المرغوب؛

3. التفاعل الاجتماعي للقائد مع أتباعه؛

4. وجود هدف مشترك بين القائد والجماعة.

وبـذلك يتضـح أن القيـادة ظـاهرة نفسـية واجتماعيـة تسـتند إلى العلاقة المتبادلة بـين القائـد وأعضـاء الجماعـة التـي يقودهـا ولابـد مـن تـأثير القائـد في الجماعـة ورغبـة الجماعـة في الانقيـاد لـه مـن أجـل إشـباع حاجتهـا، وأنـه لا مجـال للقيـادة دون وجـود أتبـاع، وأن بـروز القائـد واسـتمراره في قيـادة الجماعـة مرهـون بوجـود هـدف محـدد

تسعى الجماعة إلى تحقيقه. وأن هذا الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها.

### العلاقة بين القيادة والإدارة

يرى كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة ومكانة القيادة المهمة في الإدارة، تعزى إلى دور القيادة الأساسي في جميع جوانب العملية الإدارية، فهي أداة محركة للإدارة، والقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة في تحقيق أهدافها.

وتلتقي القيادة مع الإدارة في كثير من العناصر لعل أهمها توجيه الجهود البشرية وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف معينة، فالإدارة نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين. وقد اختلفت آراء علماء الإدارة إزاء علاقة القيادة بالإدارة، فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة، وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن. وينطلق الرأي الأول من أن القيادة تكون دائماً في قمة الهرم الإداري، والقادة بحكم موقعهم لديهم تطلع استراتيجي شامل وواسع ولا ينغمسون في تفاصيل الأعمال الروتينية. أما الرأي الثاني الذي يرى القيادة جزءاً من الإدارة، فيستند في رأيه إلى أن القيادة هي إحدى الوظائف

والمسؤوليات المنوطة بالمدير، وان كثيراً من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزءاً من ميادين الإدارة، لدرجة أن النظريات الحديثة في الإدارة جعلت لها نموذجاً قيادياً منصهراً في العملية الإدارية وليس مهيمناً عليها. ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة والإدارة من خلال الجوانب التالية:

1. الجانب التنظيمي للإدارة: يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، ولما كانت الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن، فإن دور القيادة في هذا الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار المدير او القائد للأوامر، ولكن الدور الأساسي والمهم للمدير او القائد يتمثل في القيام بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها وبإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم.

2. الجانب الاجتماعي للإدارة: يتضح الجانب الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري، على اختلاف صوره وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها، والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، تعد أداة اكثر ضرورة

في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة.

3. الجانب الإنساني للإدارة: التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني، ولـيس تنظيماً آلياً، ويمثـل العـنصر الإنسـاني المكانـة الأولى بـين مختلـف العوامـل الأخـرى التـي تسـهم في تحقيـق الأهـداف المنشـودة التـي وجـد التنظـيم لتحقيقها، ومن هذا المنطلق فـان محـور السـلوك الإداري في التنظـيم هـم الأشخاص لا الأموال والأدوات، ولذلك اتجه اهتمام علماء الإدارة إلى التركيـز على العنصر الإنساني في الإدارة، وعلى القيادة الإدارية لكونها تتـولى توجيـه هذا العـنصر وجعلـه أكـثر فاعليـة. ويتضـح دور القيـادة الإداريـة في هـذا الجانب الإنساني من خلال دور القائد الإداري في إقامة العلاقـات الإنسـانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبـادل، وإشراكهـم في مناقشـة مـا يمـس شؤونهم والاستماع لآرائهم وهو مايسمى بالإدارة المشتركة ولـذلك فـالإدارة والقيادة متلازمتان، لا يمكن لأي منهما أن تعمـل بفاعليـة دون الأخـرى، إذ أن القيادة أصبحت هدفاً، والإدارة تبقى الوسـيلة، فالقيـادة تحـدد الاتجـاه والأهداف والاستراتيجية، وتشحذ الهمـم وتلهـب المشـاعر وتـدفع العـاملين مـن أجـل إحـداث تغيـيرات مثـيرة ومفيـدة، بيـنما تعمـل الإدارة كوسـيلة مــن خــلال الأســاليب التخطيطيــة والتنظيميــة والرقابيــة مــن أجــل

تحقيق هذا التوجه المطلوب وبطريقة متزنة بالضبط والربط، والإدارة تعمل على تنفيذها مما يؤكد أن كلاهما مكمل للآخر، ومن هنا يبرز دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.

## أشكال القيادة الإدارية

من أهم أشكال القيادة الإدارية ما يلي:

1. القيادة الاستبدادية:

وتسمى أيضاً بالقيادة التسلطية، أو الأوتوقراطية، وهي تعود للعصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف. وتنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بان عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية والتي يرون بأنه يجب عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم، فالقائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التخويف

بالتهديد والوعيد والعقاب. ومن هنا فإن القائد لا يكترث عادة بآراء العاملين ولا يلقى لها بالاً.

2. القيادة المتساهلة:

وتسمى أيضاً بالقيادة المتحررة، أو الفوضوية أو غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً فإنه يمكن له أن يكون متساهلاً، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على الطرف المعاكس من القيادة التسلطية.

إن فلسفة القيادة المتساهلة تقوم على أنه مادام القائد (في القيادة التسلطية) يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن النقيض من ذلك (القيادة المتساهلة) يمكن أن تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها.

3. القيادة المشاركة (التعاونية):

وتسمى أيضاً القيادة الديمقراطية، وهي أيضاً ظهرت كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع،

وعلى القيادة المتساهلة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد. وجاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة.

## نظريات القيادة الإدارية:

في ظل العلاقة التي ظهرت عبر العديد من المدارس الإدارية بين كل من الفكر الإداري والقيادة الإدارية نجد أن كافة المدارس قد تناولت القيادة الإدارية من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة، حيث أن نظرية البيروقراطية اعتمدت على السلطة الشرعية للمدير في تجنيد الجهود مستخدماً الرشد، أما في نظرية الإدارة العلمية فهي تركز على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجور العالية مستخدمة الحافز المادي المربوط بالأساليب العلمية لتحقيق الكفاءة أو الإنتاجية، وكان لانتقاد نظرية العلاقات الإنسانية مدخلاً رئيساً لدور القيادة إذ ركزت على القيمة الذاتية للفرد ومركزه الاجتماعي ورضاه النفسي لأنها

ترى أن الإنسان يكافح في هـذه الحيـاة لـيحفظ مـاء وجهـه أكـثر مـن كفاحـه لإشـباع معدته.

وأخذت نظرية السلوك نفس المنحي في تركيزها عـلى الـدوافع كمحـرك للسـلوك وابتـدأ مـن خلالهـا البحـث العلمـي في دور القيـادة. هكـذا نـرى أن القيـادة والإدارة متلازمتان لا غنا لأحدهما عن الأخرى إذ أن القيـادة أصـبحت هـدفاً والإدارة أصـبحت وسيلة.

ومن أبرز نظريات القيادة الإدارية:

نظرية السمات:

ركـزت الدراسـات الأوليـة للقيـادة عـلى محاولـة تحديـد السـمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. وتفترض هـذه النظريـة أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بـين القائـد وغـير القائـد، ويمكـن تقسـيم هـذه الصـفات إلى المجموعـات التالية:

أ.الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقـوة الجسـم وشكله.

ب. الصـــفات الاجتماعيـــة: مثـــل الصـــبر واللباقـــة، والنضـــج العـــاطفي والتعاون.

ج. صـفات الشخصـية: مثـل السـيطرة والهجوميـة، والثقـة بـالنفس والكـمال والحماس.

د. الصــفات الذاتيــة: مثــل المهــارات اللغويــة والتقــدير، والــذكاء، والانجــاز، والمسؤولية.

ومن مراجعة هـذه الدراسـات وجـد ارتبـاط قـوي بـين سـمات الـذكاء، والثقافة، والاعتماد والمسؤولية، والمسـاهمة الاجتماعيـة، والمرتبـة الاجتماعيـة والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة. كما وجد ارتباطـاً قويـاً بـين كفـاءة القيادة وصفات الذكاء، والقدرة الإشرافية، والمبادرة، وتأكيـد الـذات والفرديـة في أسـلوب الأداء. أيضـاً وجـد أن القـادة يتمتعـون بصـفات الـذكاء المرتفـع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعيـة العريضـة، وكـذلك الـدافع القـوى للانجـاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس، وبرغم ذلـك فلـم تـنجح هـذه النظريـة في التوصل إلى مجموعة محددة وثابتة ومعتمد عليها مـن الصـفات يمكـن عـلى أساسها تمييز القائد عن الفرد العادي .

النظرية السلوكية:

تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضاء المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصداقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف.

النظرية الموقفية:

بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه. هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا

يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف أخر.

النظرية التفاعلية:

وتعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولي قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف. وبإيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها ويبذل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة

## مهارات القيادة

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصـفات أو مهـارات تسـاعده عـلى التـأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيهـا، ولـكي يسـتطيع القائـد تفهـم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائـد – التـابعون – الموقـف)، فـلا بـد مـن أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات، وذلك لكي يبلـغ أهـداف العمـل ويرفـع الإنتاجيـة مـن ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخـرى، وهـذه المهـارات هي:

1. المهارة الفنية: وهـي أن يكـون القائـد مجـداً في عملـه متقنـاً إيـاه، ملـما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتهـا ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومـدركاً وعارفـاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. وأهم الخصائص المميزة للمهـارة الفنية تتمثل بالاتي:

أ. أنهـا أكـثر تحديـداً مـن المهـارات الأخـرى أي أنـه يمكـن التحقـق مـن توافرهـا لـدى القائـد بسـهولة لأنهـا تبـدو واضـحة أثنـاء أدائـه لعمله.

ب. أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

ج.أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

د. هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

- القدرة على تحمل المسؤولية؛
- الفهم العميق والشامل للأمور؛
- الحزم؛
- الإيمان بالهدف.

2.المهارة الإنسانية: وتتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء. وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. وإن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين،

وتـدفعهم إلى العمـل بحـماس وقـوة دون قهـر أو إجبـار، وهـي التـي تسـتطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقـق لهـم الرضـا الـنفسي، وتولـد بيـنهم الثقـة والاحـترام المتبادلـة، وتوحـد بيـنهم جميعـاً في أسرة واحـدة متحابـة متعاطفة.

3. المهارة التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنهـا نظـام متكامـل، ويفهـم أهـدافها وأنظمتهـا وخططهـا، ويجيـد أعـمال السـلطة والصـلاحيات، وكـذا تنظـيم العمـل وتوزيـع الواجبـات وتنسـيق الجهـود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرته عـلى رؤيـة التنظـيم الـذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغـيرات التـي قـد تحـدث في أي جـزء منـه عـلى بقيـة أجزائـه وقدرتـه عـلى تصـور وفهـم علاقـات الموظـف بالمنظمة وعلاقة المنظمـة ككـل بـالمجتمع الـذي يعمـل فيـه، ومـن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جـوهر العمـل الإداري، وهـي خصـائص تميـز المدير الذي يتخذ من مركزه الـوظيفي مهنـة يـؤمن بهـا، وينتمـي إليهـا ويلتـزم بقواعدها الأخلاقية.

4. المهـارة الفكريـة: وهـي أن يتمتـع القائـد بالقـدرة عـلى الدراسـة والتحليـل والاسـتنتاج بالمقارنـة، وكـذلك تعنـي المرونـة والاسـتعداد الـذهني لتقبـل

أفكـار الآخـرين، وكـذا أفكـار تغـير المنظمـة وتطويرهـا حسـب متطلبـات الـعصر والظروف.

### أهمية القيادة الإدارية

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في تكـوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبـين مرءوسـيه ورؤسـائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شـؤونهم وتقبـل اقتراحـاتهم القيمـة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعتـه. وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقـاتهم في العمـل وإشباع حاجات ومتطلبـات المرؤوسـين. وتتضـح أهميـة القيـادة في جميـع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشـتركاً باعتبارهـا أداة فعالـة لتنظـيم وتنسيق جهود العاملين، فإن القيادة تعد أمراً جوهرياً وأساسياً في منظمات الإدارية الكبـيرة الحجـم ويـبرز دور القيـادة في الجانـب الاجتماعـي بهـذه المـنظمات مـن خـلال قـدرتها عـلى توجيـه نشـاطات أعضـاء التنظـيمات الرياضية والثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيـادة بـدورها تتـأثر بمـا يفرضـه عليهـا الجانـب الاجتماعـي داخـل

التنظـيم متمـثلاً في عـادات العـاملين وقـيمهم وتقاليـدهم واتجاهـاتهم وتطلعـاتهم، كـما تتـأثر أيضـاً بمـا تفرضـه القـيم الاجتماعيـة السـائدة في المجتمع.

وللقيادة الإدارية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها، حيث أن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد، وإنما يضع نصب عينه تحقيق عديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيـق هـذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشـكلات المترتبـة عـلى تنويـع وتعقـد الأهـداف التنظيميـة، والتخفيـف مـن تلـك التناقضـات مـؤشرات واضـحة عـلى نجـاح القيـادة وفعاليتها.

من التحليل السابق للدور الذي تقوم به القيادة في جوانـب العمليـة الإدارية، يتضح أهمية القيادة للإدارة، ويتبين أن قيادة التنظيم هـي روحـه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واسـتمرار وجـوده، وهـي قمـة التنظـيم الإداري والقائـد الإداري هـو المسـؤول عـن التوجيـه والتنسـيق بـين كافـة العناصر الإنتاجية وعلى رأسها العنصر الـبشري، وتحقيـق أهـداف المنظمـة من خلال قيـادة الأفـراد هـو المحـك الـرئيسي لفعاليـة القيـادة الإداريـة أو ضعفها.

وتنبع أهمية القيادة الإدارية من الأسباب التالية:

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

2. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير.

3. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

4. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

5. بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

6. أن تصرفات القائد الإدارية وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

لهذا، فإن الوظيفة القيادية تعد من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد، وبواسطتها يستطيع قيادة تابعيه في الوجهة الرشيدة، ويغرس فيهم بذور الإخلاص والتفاني ليحققوا تلك الأهداف المرسومة بكفاءة عالية عن طريق تحفيزهم واستشارة شعورهم وحميتهم وخلق التنافس الإيجابي بينهم.

وبدأ الاهتمام بأسلوب المدير في القيادة بسبب زيادة تطلعات العاملين من النتائج والمكاسب التي يمكن أن تحقق لهم في مواقع العمل وتزيد من فرص الرفاهية في الحياة، ويمكن اعتبار العوامل التالية من أكثرها تأثيراً في بروز الاهتمام بالقيادة الإدارية:

1. المنافسة التجارية المتزايدة والإيمان بأهمية الموارد البشرية في التعامل مع هذه المنافسة لمصلحة المنظمة والعاملين بها ولمصلحة العملاء.

2. التطور والتغير في كثير من المفاهيم والقيم الاجتماعية.

3. أثر القوى العاملة وتنظيماتها في إدارة المنظمات وسياساتها.

4. الضغط على المنظمات لتزيد من مظاهر مسؤولياتها الاجتماعية نحو الموظفين كالسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار وحقهم في الحياة الأكثر سعادة ورفاهية.

5. صدور التشريعات الحكومية بتوسيع نطاق حماية العاملين وضمان.

أي أن أهمية القيادة الإدارية، تكمن فيما يقوم به القائد الإداري من جمع شتات المسؤوليات في تناسق ومواءمة، وربطها بالعمل، وبالتالي تحمل المسؤولية في المنظمة عن تحقيق الأهداف، لاسيما وأن القائد الإداري هو المسؤول الأول والأخير عن التأكد من توفر كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة وعن مدى ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم لتحقيق الأهداف المنشودة.

العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري. كما أن هنا العديد من العوامل والمؤثرات التي تثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً وأهم هذه العوامل، هي:

1. السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه أي صفاته الشخصية، سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية؛

2. صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين)، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية؛

3. أهـداف المنظمـة (مكـان العمـل) سـواء منهـا الأهـداف الاسـتراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى؛

4. نوع منظمة العمل سواء من حيـث حجمهـا أو نـوع إنتاجهـا، أو الأسـاليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعـة العمل؛

5. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.

لذلك، نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيـادة التـي تراعـي كـل هـذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

# الفصل الثاني

## الإدارة الإستراتيجية ومهارات المدير

## الفعال

## نشأة مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية اصلا مصطلح عسكري يعني الخطة الحربية وفن تخطيط وادارة العمليات الحربية في حدود الامكانات والموارد المتاحة لتحقيق هدف معين على المدى البعيد، كذلك الوسائل والطرق والخطط لتحقيق اهداف بعينها على المدى البعيد اعتمادا على الموارد والادوات المتاحة على المدى القصير. والمصطلح قديم يرجع للكلمة الاغريقية Strato التي تعني الجيش وقد اشتق منها مصطلح Strategos أي فن ادارة وقيادة الحرب.

فقد عرفت الاستراتيجية بأنها فن توزيع واستعمال الوسائل العسكرية لتحقيق الاهداف السياسية

وقد وضعت ثمانية مبادئ للاستراتيجية لخّصها في متابعة الاهداف وعدم اضاعتها، واختيار الجبهة الاقل توقعا من جانب العدو، واستثمار حلقة المقاومة الاضعف، وخوض العمليات المؤدية الى اهداف مترابطة. والمرونة في التخطيط والتشكيل بما يتوافق مع الموقف الظرفي، وعدم الزج بكل الامكانات لاسيما عند احتراز العدو وتنبهه، وعدم تسديد الهجوم الى الخط ذاته وبالطريقة نفسها. من ذلك يتبين بأن القاسم المشترك لهذه التعريفات في الاطار العسكري هو انها علم وفن ينصرفان الى الخطط والوسائل التي تعالج اوضاع الصراع المختلفة

باستخدام القوة بصورة مباشرة او غير مباشرة لتحقيق الاهداف السياسية. وهنالك مجموعة من الاسس التي تحكم اللعبة الاستراتيجية منها الحصول على المبادأة وتحقيق المفاجأة، والاقتصاد في القوى مع المحافظة على حرية العمل وخفة الحركة وتحقيق التعاون والتنسيق بين جميع الاطراف فضلا عن اهمية وحدة القيادة[5].

انتقل مفهوم الاستراتيجية الى عالم الاعمال للإشارة الى ادارتها و ما ينبغي عمله لمواجهة التحركات الجارية والمتوقعة للمنافسين. وليس هنالك من توافق بين الكتاب على مفهوم محدد للإدارة الاستراتيجية لكنها يمكن ان تفهم بأنها ما تفعله الادارة العليا بشأن القضايا الحرجة للمنظمة. او انها القرارات الاساسية المرتبطة برسالة المنظمة وأهدافها، حيث تتضمن الانشطة المهمة والحيوية لتحويل القرارات الى واقع ملموس من خلال تحديد ما يتعين على المنظمة فعله وكيفية الوصول الى النهايات.

و تعدّ صياغة الاستراتيجية وتطبيقها ذات اولوية قصوى وذلك للحاجة الماسة الى تعيين الكيفية والوسائل والاليات التي تدفع اعمال المنظمة الى الامام،

---

[5] ليدل هارت (1978)" الاستراتيجية وتاريخها في العالم" ترجمة الهيثم الأيوبي، دار الطليعة، بيروت ص16

وبدون ذلك او في غيابه لن تكون لدى المديرين اية خارطة طريق Road-Map او توصيفات مسبقة للأداء وبذا يؤول مسار المنظمة الى الانحراف والاخفاق. اضافة لذلك فلدا غياب الادارة الاستراتيجية يعني غياب التناغم والانسجام بين عناصر الاعمال والمجموعات والاقسام والوحدات اضافة الى اختفاء التنسيق والتآزر الاداري التنظيمي وهو أمر محكوم بالتفكك وتبعثر الجهود والعشوائية. وبالعكس فإن وضع الاستراتيجية الجيدة وتنفيذها هو من ابرز العلامات المتميزة للإدارة المرموقة الناجحة، فوضع الاستراتيجية وصياغتها مقرونة دائما بعملية التنفيذ والتطبيق وبشكل متلازم تماما وهي دلالة واضحة على تميّز الادارة العليا والقيادة الاستراتيجية التي تستوعب بكفاءة وقدرة عالية جزئيات العمل الاستراتيجي ومعالمه الكلية وديناميكية تحولاته وتفاعله الحي مع البيئة المحيطة واستجابته للسوق والزبون.

ففي حين يرى البعض ان الإدارة الاستراتيجية بالدرجة الاولى عملية تخطيط بعيدة المدى غير ان البعض الاخر يرى " انها عملية مبادرة وفعل اكثر من مجرد تخطيط للعمل فهي العملية الادارية التي تستهدف انجاز رسالة المنظمة بإدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها[6] وهي ايضا وظيفة المدير الاستراتيجي

[6] Higgins , James M. & Vincze, Julian W. (1986) Strategic Management: Text and Cases" Dryden Press pub. ,Illinois

لأنها تبقى دائما في مقدمة مهام الادارة العليا في المنظمة، فمن مهامها صاغة رسالة واضحة ومحددة وتحديد الاهداف الاستراتيجية لها وتحليل الخيارات والبدائل المتاحة وتطبيق الاستراتيجية المناسبة[7] ويقع على عاتق الادارة العليا معرفة الانشطة الرئيسة للقيام بها من خلال تطوير علاقاتها مع البيئة وادارة محفظة الاعمال بصورة تحقق ميزة استراتيجية للمنظمة.

والادارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل بشكل متزامن متواكب فهي تصور مستقبلي ثاقب لواقع حالي متغير، و ردم للهوّة الفاصلة بين الحاضر والمستقبل البعيد بشكل واع. وهي الخط الوهمي الذي ينسحب من رؤيا المستقبل البعيد الى الحاضر الراهن بكل اضطراباته وعوامله وتقلّباته مع قيادة السعي الذكي المنظم والابداعي الى مقاربته واتّباع بوصلة توجهاته. وبذلك تختلف الادارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي الذي يعد عنصرا تقنيا براغماتيا Pragmatic من عناصرها المهمة، و وظيفة تنبؤية محددة المؤشرات والموارد والتقنيات والبرامج في نطاق زمني باطار الخطة، في حين ان الاستراتيجية بحث موسّع الافاق وصياغات وتطبيقات رؤيوية متجدّدة على الدوام.

[7] ياسين، سعد غالب (1998) الادارة الاستراتيجية " دار اليازوري العلمية، عمّان ص 16

الفرق الجوهري بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية هو بمساحة الفجوة The Gap ما بين التخطيط planning وصنع الاستراتيجية strategizing، ولكن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالمكان والزمان الذي ستوجد فيه المنظمة بينما ترتبط الإدارة الاستراتيجية بنظرة الإدارة العليا إلى العامل الرحب الواسع وإلى البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تعمل ضمن إطارها المنظمة [8].

و لابد أن يدرك المدير الفارق بين التفكير الاستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها رؤية استراتيجية، وحس استراتيجي، وإدراك استراتيجي، وتوجه استراتيجي يجري التفكير في إطاره، وبين الخطط الاستراتيجية كمسار وخطوات مراحل يجري التحرك بناء عليها [9]

الخطوات الاولى لتطور الادارة الاستراتيجية كانت نهاية الستينيات من القرن الماضي في حقل اطلق عليه سياسات الاعمال Business Policies الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة

[8] http://www.ascasociety.org

[9] خليف، سلطان احمد (1999) الثقافة التنظيمية وأثرها في خصائص وفاعلية نظم المعلومات غير الرسمية " اطروحة دكتوراه بإدارة الاعمال غ.م.، جامعة الموصل ص 16

الانتاجية والتسويقية والموارد البشرية والمالية[10] ومن ثـم اصبح يطلـق عليـه بالإدارة الاستراتيجية نظرا لشـمولية اطـاره وامكاناتـه عـلى تمكـين المنظمـة في بلوغ اهدافها بفاعلية وكفاءة عاليتين، واخـذ اهتمامـه يتسـع ليشـمل نطـاق المنظمة كلها وعلاقاتها مع البيئة وتـأثيرات حركـة عواملهـا المتسـارعة في سـير اعمالها، وتحليل الفرص والتهديدات البيئيـة وتخصـيص المـوارد بشـكل يتـيح اتخاذ القرارات الضرورية وتحديـد السياسـات التفصـيلية للوصـول للأهـداف المرسومة.

و ظهـر تطبيـق مفهـوم الاسـتراتيجية في ميـدان الاعـمال حيـنما اكـد Newman,1951 الى طبيعـة وأهميـة الاسـتراتيجية في التخطـيط للـمشروع الاقتصـــادي، وفي الســتينيات مـــن القـــرن المـــاضي وضـــع Andrews, Christiansen, Ansoff الاسـس الرئيسـة لمفهـوم التخطـيط الاسـتراتيجي بتحديد الحاجة الى مزج ومقابلة فرص الاعمال مـع المـوارد التنظيميـة حيـث اسـتخدم Andrews المـدخل المعـروف Uni-directon الاتجـاه الاحـادي ذا الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة مثل التحليل البيئي، اختبار الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، والذي يعرف بمدرسة التصميم او المطابقـة أي النظـر الى

[10] الدوري، زكريا مطلك (2003) الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " جامعـة بغداد، بغداد ص 27

الاستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية[11].

وظهر الاهتمام بالتحليل البيئي بواسطة مصفوفة SWOT نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات اذ اسهم بذلك كل من Miles، & Snow Scholes في عقد السبعينيات من القرن الماضي. فضلا عن العمل بنماذج تحليل محفظة الاعمال كمصفوفة جماعة بوسطن BCG وجنرال الكتريك GE وإنموذج مكنزي Mckinsey لتنفيذ الاستراتيجية وتطوير صياغاتها وخططها واعمالها.

ولم يحصل التحول الجوهري عن إنموذج مدرسة التصميم الا مطلع الثمانينات من القرن الماضي في إنموذج Porter, 1980 المتعلق بالاستراتيجية التنافسية وتقنيات تحليل بيئة الصناعة والمتنافسين الذي اكد فيه ان جوهر إنموذج التنافس الاستراتيجي يكمن في هيكل الصناعة حيث اسماها بالعوامل الخمسة التي لها تأثير حاسم على استراتيجيات الاعمال والميزة التنافسية. اذ اكد Porter على الاستراتيجية بناء دفاعات ضد القوى التنافسية وايجاد موقع في بيئة الصناعة، وأن لكل منظمة استراتيجيتها التنافسية الشاملة التي تمثل الاهداف ووسائل تحقيقها بواسطة مسح مواضع القوة والضعف ورصد الفرص

[11] ياسين، سعد غالب (1998) الادارة الاستراتيجية " دار اليازوري العلمية، عمّان ص 26

والتهديدات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمـة SWOT بالتفاعـل مـع القيم الشخصية ورؤى المديرين ومع الاحتياجات والتوقعات المجتمعية.

غـير ان العقـد الاخـير مـن ذلـك القـرن شـهد تطـورات التقنيـات الحاسـوبية المعلوماتية المذهلة التي انعكست على فاعلية المنظمات وقدراتها التنظيمية. وظهـرت مفاهيم وتطبيقات الكفايات الجوهرية Core competencies التي تعزز ميزة التفوّق التنافسي غير القابلة للتقليد من المـنظمات المنافسـة، وتعـدّ مـن ابـرز عوامـل النجـاح الحرجة وتأمين المرونة الاستراتيجية للمنظمات ومواجهـة التحـديات في القـرن الحـادي والعشرين من خلال الموارد المعرفية الفكرية والتقنيات المتقدمة. كذلك تجسدت تلـك التطورات الاستراتيجية في مداخل متقدمة تمثلت في اعـادة هندسـة الاعـمال Re-Eng. والمقارنة المرجعية Benchmarking وادارة الجـودة الشـاملة TQM وبطاقـة التقـويم المتوازن لـلأداء BSC وادارة الابـداع والابتكـار Recreation & Innovation والريـادة في الاعــمال Entrepreneurship والمنظمــة المتعلمــة وادارة المعرفــة Knowledge Management & Learning org. وغيرها، قد اسـتوعبتها الادارة الاسـتراتيجية ضـمن اطارها الفكري الشامل وادواتها المرنة ومستلزماتها التحليلية الواسعة لاستجلاء الحاضر واستشراف المستقبل وآفاقه.

## مراحل تطور الفكر الاستراتيجي:

لعل مفهوم الادارة الاستراتيجية قد القى جانبا مهما من الضوء على مراحل تطور الفكر الاستراتيجي وبداياته وبعض محطاته المهمة، ولكن من الممكن تقسيم هذه المراحل الى اربع تحولات بارزة وهي[12]:

1. التخطيط المالي
2. التخطيط المستند على التنبؤ
3. التخطيط الاستراتيجي
4. الادارة الاستراتيجية

- المرحلة الأولى/التخطيط المالي، اعتمادا على تخطيط الموازنات السنوية Budgets التي تقوم بها المنظمات من خلال التخصيصات والانفاق المتوقعة للسنة القادمة، و يتعلق بشكل كبير على خبرة المدير التنفيذي وفريق الادارة العليا بالمنتجات والاسواق وطبيعة المنافسة.

---

[12] Glueck, W. F. (1980) Business policy and Strategic Management" ,McGraw-Hill, New york

- المرحلة الثانية /التخطيط المستند على التنبؤ، وتميزت بالتخطيط الطويل الاجل القائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات قادمة بعيدة الامد فضلا عن توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة لمتطلبات النمو. وأن تزايد عدد المنتجات والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة ادت الى استعمال وسائل متقدمة للتنبؤ بالتغييرات في البيئة الخارجية ومن اهمها تحليل الاتجاه العام، وقد ركزت على الامكانات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة مما جعلها روتينية تقوم على اجراء بعض التعديلات على خطط الاعوام الماضية لتصبح خططا مستقبلية.

- المرحلة الثالثة / التخطيط الاستراتيجي، ظهرت في الربع الاخير من القرن الماضي اذ حصل تحوّل نحو التخطيط الموجه بالتأثير الخارجي فبدلا من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط اخذت المنظمات تركز على مقومات السوق والحاجة المتزايدة للاستجابة لمتطلبات المنافسة، وتميزت بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المنظمة ومراجعة حالة المنافسة والتوزيع الديناميكي للموارد المتاحة اضافة الى اعادة تقييم عروض المنتجات ومنتجات المنظمات المنافسة من وجهة نظر الزبون من خلال دورة حياة المنتج ومنحنى الخبرة وتحليل محفظة الاعمال Portfolio.

- المرحلة الرابعة /الادارة الاستراتيجية، ابتدأت في العقدين الاخيرين من القرن الماضي ومازالت مستمرة، وقد اكدت على ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ بعملية واحدة متلازمة لمعالجة الاخفاقات الحاصلة بسبب التركيز على عملية صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ.

وأدى ظهور مفهوم الادارة الاستراتيجية وتطبيقاتها بمرحلتها الرابعة وتبلورها الى التحول من الاعتماد بشكل رئيس على التنبؤات الكمية والتعاطي مع البيانات والمؤشرات المحددة الى الاستعمال الواسع للتحليل النوعي لاسيما للزبائن والاسواق وسلسلة القيمة وقدرات المنظمة وكفاياتها الجوهرية والتركيز على صياغة الرؤية والرسالة، مما اتاح مرونة كبيرة في التخطيط واعطاء دفع نوعي للتفكير الابداعي وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنظيم موارد المنظمة وتمكينها من تحقيق المزايا التنافسية.

## تعريف الإدارة الإستراتيجية:

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية، حيث يعرفها Ansoff، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها: " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها ".

أما Strickland & Thampson فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها: " رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها ".

وعرف كل من جوش وجلويك Jauch & Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها: " الخطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة " .

أما كوين Quinn فقد عرف الإستراتيجية بأنها: " الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام ".

كما عرف[13] دركر Drucker الإستراتيجية بأنها:: عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال "

وعرفت تعريف الإدارة الإستراتيجية شاملا بأنها خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة متناغمة من الافكار والمفاهيم والطرائق ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق اهداف المنظمة عبر توظيف الموارد والقدرات والكفايات الجوهرية التي تمتلكها لاستثمار الفرص وتلافي التهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها او تحويل الاخيرة الى فرصة قابلة للاستثمار[14]

---

[13] دركر، بيتر (1996)، الإدارة المستقبل:التسعينات وما بعدها، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

[14] رشيد، صالح عبد الرضا و جلاب، احسان دهش (2015) الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة " دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان

## عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

1- توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. وقد ذكر المغربي (1999م) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر

محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية:

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم

جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3- توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4- توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5- توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

## ماهية المدير الإستراتيجي

بعد أن تعرفنا في المبحث السابق على أهم أساسيات الإدارة الإستراتيجية من حيث مفهومها و مستوياتها و أساليبها و أهم إيجابياتها، سوف نتطرق فيما يلي إلى المدير الإستراتيجي للتعرف على مفهومه و أهم مهاراته و أدواره و خصائص مهامه.

## مفهوم المدير الإستراتيجي.

يمكن تعريف المـدير الإسـتراتيجي بعبـارة بسـيطة بأنـه: "الشـخص الـذي يقـوم بعملية الإدارة الإستراتيجية ".[15] و تجدر الإشارة إلى أن المحاولات كانت عديدة لتحديد مفهوم" المدير الإستراتيجي"، و ذلك بالرغم من وجود إتفاق جزئي على بعض الأوصـاف التي يفترض أن تتوافر فيه، و هذا ما جعله من المفاهيم الإستراتيجية التي لا تزال تعاني من القصور.

و يتميز المدير الإستراتيجي عن غيره بميزتين هما:

* القـدرة عـلى فهـم مغـزى الأحـداث دون التـأثر بظـواهر الأمـور،و التغـير في الإتجاهات أو التحفظات.

* القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

و بتعبير أوضح يميل المـدير الإسـتراتيجي الجيـد إلى إصـدار النقـاط الرئيسـية أو الأدلـة لاتخـاذ القـرار المسـتقل، و عـادة مـا تمتلـك هـذه التوجيهـات تـأثيرا محفـزا، و تجمع بـين الغايـة و الإسـتراتيجية لـلإدارة العليـا، مـع المبـادرة و الإبـداع وأن لا تكـون التعليمات مفصلة أو تتضمن أوامر خاصـة أو حـدود معينـة، كـما أنـه يميـل إلى إثـارة

[15] محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، دار النشر غير مذكورة، مصر، 2002، ص 31

الأسئلة و ليس إيجاد الأجوبة، ذلك أن هدفه طرح الأسئلة الصحيحة بدلا من إيجاد الأجوبة الصحيحة.

و خلاصة القول أن: المدير الإستراتيجي الجيد هو رمز أكثر من كونه مثال، ذلك لأن كل فرد في المنظمة كيان قائم

بذاته، ولكن المدير الإستراتيجي يقوم بتدريبه على التفكير و العمل الإستراتيجي الخلاق،و يشجع على المبادرة الفردية و الإبداع عند ذلك تصبح المنظمة وحدة إستراتيجية متكاملة.

# مهارات المدير الإستراتيجي

يمكن إيجاز أهم المهارات المطلوبة في المدير الإستراتيجي فيما يلي:[16]

- القدرة على التفكير الإبتكاري الخلاق. – القدرة على مواجهة و حل المشاكل. – سلامة المنطق و صفاء الذهن.

- سرعة البديهة. – الذكاء الفطري. – القدرة على التحليل المنطقي. – سعة العلم و المعرفة بما يدور حوله.

- سعة الأفق و النظرة الكلية للأمور. – البصيرة النافذة و الإلهام الموفق. – حسن الظن بقدراته و الثقة في نفسه و في مرؤوسيه. – التفاؤل و دوام التوكل على اللـه. – فن التعامل مع الآخرين و القدرة على التأثير فيهم.

- القدرة على إدارة الوقت و حسن إستغلاله. – الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل. – قوة الإرادة و شدة العزيمة التي لا تفتر.

وقد حاول الكثيرون تحديد المهارات الضرورية للمدير الإستراتيجي لنجاح الإدارة العليا، ومن هؤلاء R.L.KATZ

[16] محمد المحمدي الماضي، المرجع السابق، ص 34

الذي توصل إلى أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة ترتكز على ثلاث مهارات رئيسية للمدير الإستراتيجي و هي:[17]

- مهارات إنسانية: و هي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

- مهارات فكرية: تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة،

و فهم الأمور المعقدة في المنشأة و التي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

- مهارات فنية: و تتعلق بالعمل الذي يؤدى و التعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.

و يختلف المزيج الأمثل من هذه المهارات الثلاث باختلاف المستويات الإدارية، فكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة للمهارات الفكرية، و تقل الحاجة للمهارات الفنية لذلك تتفق معظم النظريات على أن العمل الفكري لقيادة المنظمة هو حجر الزاوية في عملية صياغة الإستراتيجية.

[17] علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،2003، ص 63.

## التخطيط planning :

تعد عملية التخطيط من أهم عناصر العملية الإدارية المشـهود لهـا بالفعاليـة، وتحقيق أهداف المنظمة لمواجهة الأزمات عن طريق إتبـاع أسـلوب مـنظم، واسـتغلال كل الطاقـات البشريـة، والمـوارد والإمكانيـات الماديـة المتاحـة، بمـا يكفـل تـوفير الأمـن الاستقرار، ويعرف (التخطيط) بوجـه عـام بأنـه (مجموعـة الترتيبـات اللازمـة لمواجهـة المستقبل، بخطط منظمة لتحقيـق الاهــداف فــي اقصر وقـت، وبــأقل جهـد ونفقـة ممكن [18].

وهو أيضا (عملية تحديد واقع المنظمـة والأهـداف التـي تسـعى إلى تحقيقهـا، والوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الأهداف، فالتخطيط يحدد لنا أين كنـا ؟ وأيـن نحن ألان ؟ وأين نريد أن نصل وكيف ؟ [19].

و(للتخطـيط) أهميــة بالغــة في رســم صــورة(العلاقــات العامــة) بالنســبة للمؤسســة بتحديــد الأهداف،وتصــميم الــبرامج الإعلاميــة مــن حيــث التوقيــت

---

[18]- سالم عبد اللـه علـوان الحـبسي، أدارة الأزمـات الأمنيـة (مركـز الإمـارات للدراسـات والبحـوث الاستراتيجية، 2010) ص48.

[19]- فهمي محمد العدوي، مفاهيم في العلاقات العامة،مصدر سبق ذكره،ص203.

وتوزيـع الاختصاصـات عـلى العـاملين في هـذه الإدارة،وتحديـد ميزانيتهـا تحديـدا دقيقا [20].

أما متطلبات اسلوب التخطيط فهي:[21]

أ- تـوفر نظـرة فاحصـة لتحديـد العوامـل المؤديـة إلى الموقـف المطـروح للدراسة.

ب- توفر نظرة متعمقة للتعرف الى الحقـائق والآراء التـي يجـب أخـذها بـنظر الاعتبار على ضوء أهداف المنظمة.

ج- تـوفر نظـرة الى الأوضـاع المحيطـة بالمنظمـة لدراسـة المواقـف المتشـابهة في المنظمات التي تمارس نشاطها شـبيها بنشـاط المنظمـة مـع دراسـة التيـارات السياسـية والاجتماعية والاقتصادية السائدة.

د – توفر نظـرة مسـتقبلية لتحديـد أهـداف المنظمـة ووضـع الـبرامج المطلـوب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.

---

[20] - محمـود يوسـف مصـطفى، مقدمـة في العلاقـات العامـة، مصـدر سـبق ذكـره ص 92.

[21]- محمـد عبـده حـافظ، العلاقـات العامـة (الإسـكندرية، دار الفجـر للـنشر والتوزيـع، 2009)، ص55.

ج – تحديد الوسائل الاتصالية التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة لتحقيق تلك الأهداف.

غير إن هناك اعتبارات أخرى ينبغي مراعاتها في التخطيط لنشاط العلاقات العامة وهذه الاعتبارات هي: (22)

ا – إلا تكون الخطة جامدة فتنهار، قبالة الأوضاع الجديدة ويمكن في بعض الحالات وضع خطط بديلة مقدما لمواجهة الاوضاع المحتملة.

ب – ان يكون هناك ضمان اكبر قدر ممكن من المشاركة في الخطة بمعنى إن يكون الأسلوب المنتج في الخطة أسلوبا ديمقراطيا يتيح الفرصة قبالة اكبر عدد ممكن من العاملين للإسهام فيه.

ج – ان تكون هناك خطة عامة، ومجموعة أخرى من الخطط الفرعية –التي تتناول تفصيلات العمل.

أنواع التخطيط:

ينقسم التخطيط بحسب الوقت الذي يحتاج إليه لتنفيذ الأهداف إلى:

---

[22]- علي جبار الشمري، العلاقات العامة رؤية سرنديبية، مصدر سبق ذكره،ص 32.

1. تخطيط طويل المدى:

هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية طويلة ويمكن القول نسبياً: إن فترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى، ويؤخذ على هذا النوع من التخطيط كثرة التغيرات البيئية مما يستوجب مراجعة الخطة باستمرار للتأكد من مجاراتها لهذه التغيرات[23].

2. تخطيط متوسط المدى:

ويكون من(1 – 3) سنوات في معظم الأحيان، وهو يساعد على معالجة الانحرافات التي تظهر في الخطة طويلة المدى، وغالباً ما تتكون الخطة طويلة المدى من عدد من الخطط المتوسطة المدى والتي بناءً على نتائجها يمكن إجراء التعديلات على الخطط الطويلة المدى[24]

3. خطط قصيرة المدى:

---

[23] عطوي، جودت عزت (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع. ص 96

[24] البدري، طارق عبد الحميد (2001)، تطبيقات ومفاهيم في الأشراف التربوي، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. ص24.

وهي التي تمتد من أسبوع إلى أقلَّ من عام، وهي تمتاز بالوضوح والدقـة اذ أنهـا تتعلق بالمستقبل القريب والذي يمكن التنبؤ لحد كبير بظروفه، والخطط قصيرة المـدى قد تكون خططاً يومية أو أسبوعية أو شهرية أو موسمية[25] .

ويمكـن أن يقسـم التخطـيط عـلى وفـق معـدل تكـرار الاسـتخدام عـلى نـوعين، هما:

1. خطط لمرة واحدة: وتهدف إلى انجاز هـدف محـدد وبمجـرد انجـازه تنتهـي الحاجة لهذه الخطة وقد تكرر مستقبلاً أولا تكرر.

2. خطط مستمرة: وهـي خطـط تهـدف إلى الإرشـاد والتوجيـه المسـتمر لأداء أنشطة المؤسسة المتواصلة[26].

---

[25] 145. نوفل، ربيع محمود (1999)، "تخطيط ربة الأسرة لمواردها وعلاقته بمستوى الوعي بقيمة الموارد المادية لدى أبنائها تلاميذ المرحلة الأعدادية"، كلية الأقتصاد المنزلي، جامعـة المنوفيـة، أطروحة دكتوراه. ص 13

[26] النمر، محمد وآخرون (2001)، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط5، مطابع الفزدق التجاريـة، الرياض. ص 117.

## الإتصال:

إن اتخاذ القرارات المناسبة تتطلب عملية اتصالات ناجعة التي تعد من الامور الأساسية المطلوبة لإحداث التغيير المرغوب فيه في سلوك المرؤوسين الاخرين بصفة عامة داخل المؤسسة.

يعرف الاتصال بأنه "عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والتوجيهات والأفكار والآراء والمشاعر من فرد لآخر أو من مجموعة لأخرى، وهي عملية يتم عن طريق إحداث التفاعل بين الأفراد[27]"

ويصف توماس ديونالدس الاتصال "انه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والافكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة لها بين الأطراف جميعها المعنية في الأمر" [28].

وللاتصال ثلاثة عناصر،هي:

أولاً: فرد يبدأ بعملية الاتصال، وهو المرسل أو المتصل.

---

[27] البدري، طارق عبد الحميد (2001)، تطبيقات ومفاهيم في الأشراف التربوي، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.ص 40.

[28] زويلف، مهدي حسن (2001)، الإدارة نظريات ومبادئ، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. ص148

ثانياً: اخر يقوم بتسلم مضمون الرسالة وهو المتصل به.

ثالثاً: فحوى أو مضمون الإتصال وهي الفكرة أو المعلومات التي يهدف المرسل تبليغها إلى المرسل اليه وهي قد تكون أمراً أو اقتراحاً أو قرارا [29].

أساليب الاتصال وأشكاله:

أساليب الاتصال اما تكون لفظية واما أن تكون غير لفظية، فالاتصال اللفظي يتم عن طريق المحادثة أو الكتابة، ويتم من خلال الاجتماعات والمؤتمرات والمقابلات والتقارير والمذكرات والتعليمات المكتوبة والشفوية والشكاوى وغيرها، أما الاتصال غير اللفظي فانه يتم عن طريق الحركات التعبيرية أو الإشارات أو الإيماءات مثل الابتسامة،والتهجم، والعبوسة,وحركة الرأس، ومصافحة اليد، أو لمعانقة، والدفع واللكم، وغيرها،أو قد يتم عن طريق الصور الفوتوغرافية والملصقات والافلام السينمائية والتلفاز، وأكثر اساليب الاتصال شيوعاً هو الإتصال اللفظي[30]

---

[29] 17. بن حبتور، عبد العزيز صالح (2000)، أصول ومبادئ الإدارة العامة دراسة مقارنة، سلسلة الكتاب الجامعي (6) عدن: دار جامعة عدن للطباعة والنشر. ص 136.

[30] البجه، عبد الفتاح (2005)، أصول تدريس العربية بين النظرية والتطبيق والممارسة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

ويأخذ الاتصالات شكلين,هما:

1. الاتصالات الرسمية:

وهي اتصالات تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الإتصالات الرسمية في المؤسسة، اذ تكون هذه الاتصالات نظاماً مرتباً يبين أساليب نقل المعلومات واجراءاتها من أعلى مستوى في المؤسسة حتى مستوياتها الدنيا أو بالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخلها.

2. الإتصالات غير الرسمية:

وهي تلك الإتصالات التي تربط العاملين مع بعضهم البعض لا بحكم أعمالهم، بل بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية، مثل العلاقات المتبادلة التي قد يكون مصدرها القرابة أو الاتفاق الفكري أو الاجتماعي.

إن من صفات عمل مدير المؤسسة الناجح هو أن لا تكون اتصالاته ذات اتجاه واحد ولاسيما للموضوعات التي تحتاج إلى الوقوف على صدى رسالته عند الاخرين، من منطلق أن الاتصال ذي الإتجاه الواحد في كثير من الأحيان قد يكون خلل في عمل المؤسسة، ويقلل من فاعلية عملية الاتصال برمتها.

## إدارة الوقت:

تعمل الإدارة على تحقيق هدف، وتحقيق الهدف يحتاج إلى وقت، فالوقت مرتبط بكل عنصر من عناصر الإدارة، وكل عمل إداري يحتاج إلى وقت ويحتاج فضلا عن ذلك الى توقيت مناسب حتى يتحقق الهدف المراد منه.

يعد مفهوم ادارة الوقت من المفاهيم الشاملة لأي زمان ومكان وانسان، فهي لا تقتصر على انسان دون غيره ولا يقتصر تطبيقها على مكان أو زمان اخر ويشتمل مفهوم ادارة الوقت على الوقت الخاص زيادة على وقت العمل، اذا ارتبطت كلمة الادارة بالوقت في الحالتين ونظر الانسان الى الوقت من خلال مفاهيم مختلفة اعتمدت على تصنيف الظواهر الكونية، فمنها الوقت الميكانيكي وهو الوقت الذي يتعلق بحركة الاجسام المادية والسرعة، ومنها الوقت البيولوجي وهو الذي يقيس تطور الظواهر الطبيعية كالنمو، ومنها الوقت الاجتماعي والنفسي وغيرها من المفاهيم المرتبطه بالوقت[31] (الطراونة، 2002).

[31] الطراونة، محمد أحمد، ادارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤته للبحوث والدراسات المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2002.

تعـرف ادارة الوقـت عـلى أنهـا: هـي اجـراءات مسـتخدمة في التخطـيط والتنظيم وضبط عملية استغلال وقت الدوام الرسمي لقيام العامـل بـالاعمال المناطـه اليه [32].

أنواع الوقت

يقسم الوقت بشكل عام الى أربع انواع رئيسية:

1. الوقت الابداعي:

يخصص مثل هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي،علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز ويلاحـظ ان كثـيرا من النشاطات الادارية يمارس فيها مثل هذا النوع مـن الوقـت، فهـي بحاجـه الى تفكير عميق علمي وتوجيه وتقويم. كما تواجـه في مثـل هـذا النـوع مـن الوقت المشكلات الادارية من كافة جوانبها بأسـلوب علمـي منطقـي، بهـدف تقدم حلول منطقيه وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القـرارات التـي تصـدر بشأنها.

[32] الباحوث، عبدالـلـه عبد العزيز، 2013، مهارات ادارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالريـاض، جامعـة نـايف العربيـة للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية

2. الوقت التحضيري:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل. ويفترض أن يعطي الاداري مثل هذا النوع النشاط مايطلبه من الوقت، نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.

3. الوقت الانتاجي:

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الابداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزياده فاعلية استغلال الوقت يجب على الاداري ان يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الانتاج او تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والابداع، فمن المعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين. فاذا تبين أن كثيرا من الوقت تخصص لتنفيذ اعمال روتينية في المنظمة، فان ذلك يعني ان هناك قليلا من الوقت المخصص للابداع والتحضير أو لكليهما معا، من هنا كانت

عملية التوازن ضرورية لضمان استغلال أمثـل لكافـة المـوارد المتاحـة، بمـا فيهـا عـنصر الوقت.

4. الوقت غير المباشر أو العام:

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية، لهـا تأثيرهـا الواضـح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بـالغير. كمسـؤولية المنظمـة الاجتماعيـة وارتبـاط المسـؤولين فيهـا بمؤسسـات وجمعيـات وهيئـات كثـيره في المجتمـع، وحضـور الموظـف الاداري لنـدوات أو تلبيـة لـدعوات أو افتتـاح مؤسسـات معينة. ان هذه النشاطات المختلفة بحاجة الى وقت كبـير مـن قبـل الموظـف لذلك عليه ان يحدد كم من الوقت يمكن ان يخصص لمثل هذه النشـاطات أو يفوض شخص معين للقيام بها بدلا منه، مع الاخذ بعين الاعتبـار التـوازن بـين النشاطت الداخلية والنشاطات الخارجية في انجاز الاعـمال الرسـمية الموكولـة لــه، وابقــاء جســور العلاقــات والتعــاون مــع الاخــرين في الخــارج قائمــة ووثيقة.

إن مفهوم الفاعلية في إدارة الوقت اتخذ صوراً متعـددة في منـاهج دراسـة إدارة الوقت، منها:

أ. تحديد الأهداف والأولويات:

فلابد من تحديد الأهداف وذلك بوضع قائمة بالأهداف المرتبطة بالعمل وبعد ذلك تحديد حجم الوقت لأداء المهام المؤيدة لتحقيق الأهـداف، فـذلك يضمن الحصول على مستوى عال من إدارة الوقت، ومـن الضروري أن تكـون هذه الأهداف مرتبة هرمياً ومدونة بصورة واضحة ومحددة وقابـل كـل منهـا لأن يتحقق[33]

ب. تسجيل الوقت وتحليله:

يعني معرفة كيفية قضاء الوقت، وكم يحتاج كل نشاط من الوقـت فضـلا عــن دقــة التحليــل التــي تــقضي عــلى مضــيعات الوقــت وتســاعد على التخطـيط السـليم لاسـتثماره فنحتـاج في تسـجيل الوقـت وتحليلـه إلى:

1. سجل يومي نركز فيه على الوقت بالتحديد ونوع النشاط مع ملاحظـة درجـة اهميته.

2. سـجل شــهري نركــز فيــه عــلى الوقــت ابتــداءً وانتهــاءً، والتــاريخ والمكــان وكيفيــة قضــاء النشــاط منفــرداً ام في جماعــة ثــم نــوع النشــاط وأهميته.

---

[33] ص 83

3.سجل ملخص الوقت ويذكر فيه نوع النشاط ومجموع الوقت المخصص له من السنة مع ذكر النسبة المئوية للوقت الذي استغرقه من النسبة للسنة كلها ثم تعقد المقارنة بين الأهمية مع النسبة المئوية المخصصة له [34]

ج. تخطيط الوقت:

وتعني محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والاعمال المطلوبة لانجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة، فدقائق من التفكير والتخطيط توفر بضع ساعات من العمل الشاق والجهد، وتحقق أكبر قدر ممكن من النجاح.

ويتم التخطيط الجيد للوقت على مرحلتين:

1. تحديد الأهداف أولاً باقسامها السنوية والشهرية والاسبوعية واليومية، وترتيبها بحسب الاهمية.

2. بعد تحديد الهدف يتم اختيار أفضل البدائل الزمنية لتحقيقه والطريقة التي يتحقق بها الهدف والمكان المناسب لتنفيذ العمل.

[34] 131. المسلم، سليمان بنت ناصر (2003)، السلوك الوظيفي منهج تطوير المهارات، ط1، المملكة العربية السعودية.

د. تنظيم الوقت:

لابد من تذكر أن الواجبات اكثر من الاوقات، ونحن لا نملك اكثر من 24 ساعة يومياً، وكي يتلافي القائد الوقوع في التأخير والتأجيل ونسيان المهام فلابد عند تنظيمه لوقته مراعاة الاتي:

1. إعداد قائمة بالاعمال اليومية حسب أولوياتها وجدولها الزمني تحتوي على المهام والنشاطات التي يتم انجازها في هذا اليوم، فضلا عن الاجتماعات واللقاءات والاتصالات الهاتفية.

2. استخدام التفويض الفاعل لأنه الطريق إلى النجاح في إدارة الوقت وانجاز العديد من الاعمال في وقت واحد وبشكل متوازي فالتفويض الفاعل يضيف إلى خبرة القائد الإداري ومهارته وإلى خبرات الاخرين ومهاراتهم ويرفع الروح المعنوية ويبني الثقة للمرؤوسين، لعدم اضطرارهم للرجوع للمدير في كل صغيرة وكبيرة فيشعرون بأنهم يستطيعون التصرف ولو في حدود ضيقة [35].

[35] خليل، نبيل مرسي (1996)، التخطيط الاستراتيجي، ط2، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ص304.

هـ. مرحلة التنفيذ:

لابد من تذكر انه لا شيء يغري بالانتهاء قدر الابتداء، وان العمل الذي لم يبدأ بعد لا يحفزك لانهائه، بينما يدفعك العمل غير المنجز إلى إنجاز عدة أعمال بشكل جيد خير من من إنجاز عمل واحد بشكل مثالي.

وللتنفيذ الجيد يراعى القاء نظرة في بداية كل يوم على القائمة اليومية للأعمال والغاء كل نشاط غير ضروري، ويفوض ما يحتاج إلى تفويض مع تحديد الاولويات التي ينبغي انجازها وترك الطوارئ، ومن الضروري البدء في انجاز المهام بدءاً بالصعب منها، والالتزام بالمواعيد والمثابرة على تنظيم الوقت، والحذر من التسويف، والتعامل الجيد مع مضيعات الوقت [36].

وقد تم تحديد مبادئ إدارة الوقت بفاعلية لمديري المؤسسات في ثلاث خطوات رئيسية وهي:

أ. وضع أهداف وترتيبها في قائمة بحسب أولوياتها:

ب. تطوير سجل يومي للوقت:

---

[36] عبد الغني، حسن إبراهيم (2007).التربية الإبداعية ضرورة وجود، ط1، دار الفكر، عمان ص389.

ج. التحكم في الذين يضيعون الوقت، كالزائرين والمكالمات الهاتفية والمقابلات وغيرها [37].

اما مبادئ استراتيجية إدارة الوقت:

1. تحديد الفائدة من الأهداف.

2. ترتيب الأهداف بحسب أولوياتها.

3. تنظيمه الذاتي.

4. توقفه عن التأجيل.

5. تخصيص أو تقسيم الوقت.

6. استخدام التفويض.

7. تخطيط كل يوم .

---

[37] 62.زويلف، مهدي حسن (2001)، الإدارة نظريات ومبادئ، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ص98.

**التنظيم organizing:**

يُعرف(التنظيم) بأنه (تحديد الإعمال والمهام الرئيسة للمنظمة وتجميعها في وظائف وأنشطة، وإسنادها إلى العاملين، مع توضيح اختصاص ومسئولية كل منهم،وتفويضهم السلطات اللازمة التي تمكنهم من القيام بها، على ان يتم ذلك بشكل متناسب ومتجانس في ظل إطار واضح يؤدي بالنهاية الى تحقيق الأهداف المقررة)[38].وكذلك يعرف (التنظيم) بأنّه (الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد ويعبر عن نمط التعاون البشري القائم من اجل تحقيق هدف مشترك)[39].

ويختلف أسلوب تنظيم نشاط (العلاقات العامة) من مؤسسة إلى أخرى وفقا لطبيعة نشاط المؤسسة،وحجم هذا النشاط، وكذلك حسب نوعية وطبيعة جماهير المؤسسة،وحسب حجم إدارة العلاقات العامة نفسها [40].

إذ تقوم الإدارة بتحديد الإعمال والأنشطة التي يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المقررة،ثم تضع المواصفات والخصائص التي يجب توافرها في

---

[38] فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة،مصدر سبق ذكره، ص185.

[39] - عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق،مصدر سبق ذكره،ص66.

[40] - زكي محمود هاشم، العلاقات العامة المفاهيم والأسس العلمية،مصدر سبق ذكره، ص80.

الأشخاص الذين يؤدون هذه الأعمال وتحدد كذلك علاقاتهم وتبعيتهم وانسياب العمل بينهم وتضع كل مجموعة مـن الأعمال المتشابهة المرتبطة ببعضها فـي وحـدة محـددة تسمى (القسم) أو (الإدارة) [41].

وتتلخص مبادئ التنظيم فيما يلي: [42]

ا- الهـدف: وينبغـي إن يكـون واضـحا وواقعيـا، كـما ينبغـي ان تكـون الأهـداف الفرعيـة للوحـدات الإداريـة كافـة متناسـقة مـع الهـدف الأسـاس والرئيس.

ب- تقسيم العمل: وهو تعبير عن مبدأ التخصص، حيث برز التخصص وتقسـيم العمل في المؤسسات الحدث على أسـاس الوسـيلة المـثلى لتحقيـق أعـلى كفـاءة في أداء العمل.

ج- وحـدة الرئاسة: (وحدة القيادة)،معناها البعُد عن تمرد الرؤساء الذي يتلقـى منهم الموظف.

---

[41] - محمـد منـير حجـاب، سـحر محمـد وهبـي، المـداخل الأساسـية للعلاقـات العامـة، مـدخل إداري،مصدر سبق ذكره، ص128.

[42] - إبراهيم عبد اللـه المسلمى، إدارة المؤسسات الصحفية،(القاهرة، دار العربي للـنشر والتوزيـع، 1995) ص62.

### اتخاذ القرار الإستراتيجي.

تتجسد مهارة المدير الإستراتيجي عند أداء مهامه في القرار الإستراتيجي الصائب و الناجح، و الذي يتخذه في سبيل م معالجة هادفة وفق متطور قادر على استيعاب تطورات المستقبل و ما يتضمنه من متغيرات تؤثر على قدرته، على التنبؤ و اعتماد القرارات الإستراتيجية الرشيدة في هذا الخصوص، و تواجه الإدارة في العصر الحالي حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية و التكنولوجية، التي اكتسحت جميع الميادين، و ما نجم عنها من تعقد و تشابك في وظائف الإدارة و متطلبات أدائها، وعليه فإن الوسائل التقليدية كمجرد الاعتماد على الخبرة الشخصية و استخدام أسلوب التجربة و الخطأ، لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي تستدعي القرارات الوجيهة للاستغلال الأمثل للموارد، و لابد إذن أن يمثل القرار الإستراتيجي مرتكزا فاعلا في تمكين المدير الإستراتيجي من الوصول إلى أداء المؤسسة إلى التميز، و الوفاء بمتطلبات المحيط و مواكبة متغيراته.

و تكمن الأهمية البالغة التي توليها مختلف المؤسسات لمسؤولية اتخاذ القرار الإستراتيجي في كون النشاطات التي تمارسها المؤسسات في ظل التحولات العالمية الجارية تتطلب اعتماد الرؤية العلمية الثاقبة في اتخاذ القرار الإستراتيجي،

سيما و أن الارتجال أو مجرد الرجوع إلى المعارف المتراكمة أو أسلوب التجربة و الخطأ فقط، لم يعد كافيا لاتخاذ القرار الإستراتيجي فقد أصبحت القرارات الإستراتيجية اليوم بمثابة المرآة العاكسة لمدى النجاح أو الفشل، الذي يحققه المدير الإستراتيجي، و غالبا ما يحقق القرار العلمي السديد أعلى مستويات الأداء للمؤسسة بأقل تكلفة و ذلك بالمقارنة مع القرارات الغير علمية.[43]

مما سبق يمكن تعريف القرارات الإستراتيجية بأنها: "القرارات التي تختص في حل المشاكل أو تحديد السياسة العامة أو العريضة للمؤسسة على المدى البعيد من أجل إختيار أفضل السبل فاعلية للوصول إلى الأهداف المنشودة".

و أما عن مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي:

**1.** مرحلة التشخيص و التحليل: و تعد من أصعب المراحل و أكثرها تعقيدا، إذ لابد على المدير الإستراتيجي أن يمتلك القدرة الكافية لتشخيص الموفق، و التعرف على مختلف المتغيرات حتى يسهل الوصول إلى القرار الصحيح، و في هذا الصدد يقول DRUCKER: " إن المصدر العام الأساسي

[43] علي شريف، مرجع سابق، ص 98.

للخطأ في القرارات الإدارية هو التركيز على إيجاد الإجابات الصحيحة، بدلا من الأسئلة الصحيحة".

2. مرحلة خلق و تطوير البدائل: يتم خلق و تطوير البدائل الإستراتيجية و التي يجب أن تكون متعددة، و إلا فليس هناك قرار يتخذه المدير الإستراتيجي، و من النماذج المعتمدة في هذا الشأن: نموذج العصف العقلي (عصف الأفكار)…. و بالرغم من أهمية خلق البدائل الإستراتيجية إلا أن المدير مطالب بإدراك مختلف القيود التي قد تعيق تحقيقها…و هي مختلفة…

3. تقييم البدائل: و ذلك من خلال مرحلتين:

❖ دراسة جدوى لكل بديل " إمكانية التنفيذ "

❖ الاستمرارية في جميع المعلومات في كل بديل من حيث درجة فاعليته…و أخيرا يقوم بدراسة انعكاسات هذا البديل

4. اختيار أفضل البدائل: بناءا على الخطوة السابقة نقوم بمفاضلة بين البدائل و يتم إختيار البديل.

5. <u>وضـع البـديل حيـز التنفيـذ</u>: إن عمليـة اتخـاذ القـرار الإسـتراتيجي لا تنتهي بمجـرد إختيـار البـديل، بـل تسـتمر إلى تنفيـذ الـذي يـتم مـن طـرف أعـوان التنفيذ.

6. <u>المتابعة و التقيـيم</u>: بعد تنفيـذ القـرار، تـأتي آخـر مرحلـة في اتخـاذ القـرار الإستراتيجي، و التي من خلالها يتابع المدير الإستراتيجي نتـائج قـراره حتـى يتأكـد مـن مدى فاعليته و كفاءته. بعـد تحقيـق للنتـائج المرغوبـة، و في حالـة مـا إذا ثبـت عـدم جدوى قراره فإن المدير الإستراتيجي يمكنه التصرف بعدة طرق كأن يقـوم بـالرجوع إلى بعض البدائل...

التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات. فهو عملية تهدف لدعم القـادة لـكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إداريـة، ولا تستخدم إلا لغرض واحد – مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى – ألا وهـو مسـاعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل. ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمـة عـلى أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة مـن حولهـا وأن يضـمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهـداف. وبـالطبع فالمقصـود بكلمـة " استراتيجي " هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط

خصائص التخطيط الاستراتيجي

1- تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.

2- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.

3- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.

4-التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية،... وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها

بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.

5-التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبدا، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.

6- تشكل الإدارة الإستراتيجية إطارا لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة: ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها.

كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى – أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

7-الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار - بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله - سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة.وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري.

## معوقات التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية

أوضحت الأبحاث العلمية التحدي الكبير الذي ستواجهه مؤسسات التعليم العالي في تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها. إن ذكر هذه التحديات لا يعني بأي حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط

الإستراتيجي، بل على العكس فإن معرفتنا بوجود هذه التحديات الكبيرة لهو مدعاة لنا لأن نستعد لها وأن نبذل أقصى الجهد في مقاومتها. ولعل القائمة التالية والتي أعدها ستيرلنج (Sterling 2003)، بناء على

خبرات العديد من المدراء التنفيذيين وما توصل إليه الباحثون الأكاديميون، تساعد المسئولين بمؤسسات التعليم العالي على التخطيط الجيد لمرحلة تنفيذ خططها الإستراتيجية:

- احرص على بناء خطة إستراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي وقدراتها وإمكانياتها.
- خذ بعين الاعتبار ردود أفعال الآخرين لخطتك الإستراتيجية.
- أشرك المديرين في عملية تطوير الخطة الإستراتيجية.
- واظب على إيصال المعلومات الكافية لمنسوبي المؤسسة فيما يخص الخطة

الإستراتيجية.

•احـرص عـلى التخطـيط الجيـد للـبرامج والمشـاريع وادعمهـا بالميزانيـات الكافية.

•لا تنسى المتابعة، وضع نظاماً مناسباً للمساءلة.

•احرص على الأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسئولين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ.

حقق التوافق ما بين نظم المعلومات الإدارية والخطة الإستراتيجي

بالاضـــافة الى ان هنـــاك عقبـــات تواجـــه اســـتخدام التخطـــيط الاستراتيجى

رغـم تعـدد المزايـا التـي تحققهـا المـنظمات المعتمـدة لمفهـوم التخطـيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لاتستطيع استخدامه لأسـباب تتعلـق ب:

1- وجود بيئـة تتصـف بالتعقيـد والتغـير المسـتمرين بحيـث يصـبح التخطـيط متقادماً قبل أن يكتمل.

2- ظهور المشاكل أمام التخطيط الاسـتراتيجي يعطـي انطباعـاً سـيئاً عـن هـذا التخطيط في أذهان المدراء.

3- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربماكانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي

4- التخطيط الفعال يحتاج الى وقت وتكلفة.

**التقييم والرقابة الإستراتيجية**

حتى تكتمل عملية الإدارة الإستراتيجية فإنه لابد أن تشتمل على مايعرف بالتقييم والرقابة كأحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق من أن ماتم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه إستراتيجياً.

يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج او الأهداف المرغوب تحقيقها، ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج وإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك.

وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل هي:

1 – مرحلة تحديد مايجب قياسه:

يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة.

2 – مرحلة وضع معايير الأداء:

وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة. كما يجب أن تكون المعيير للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة، وهناك عدة أنواع من المعايير:

أ - معايير كمية مثل حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح.

ب - معايير نوعية مثل نسبة المردودات، نسية الإنتاج المعيب، معدلات شكاوي العملاء، درجة ولاء

المستهلكين،... إلخ.

ج – معايير زمنية: مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة.

د – معايير التكلفة: مثل إستخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور المديرين، تكلفة الخدمات

البريدية، تكلفة نظام الحاسب الآلي،....

شروط المعيار الجيد:

أ – الواقعية: معايير مناسبة للواقع، لامبالغة فيها.

ب – الإرتباط بالنشاط: المعيار الذي لايرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.

ج – الدقة: محدد بدقة حتى لايصبح عرضة للتأويل أو التفسير بصورة غير مقبولة.

د – المرونة: يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.

هـ - عدم المغالاة في عدد المعايير: حتى لاتتعقد العملية الرقابية.

3 – مرحلة التقييم (القياس والمقارنة):

وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، بغرض تحديد الإنحرافات عن المعايير الموضوعة، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.

وللحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية يمكن إستخدام الأداتين التاليتين لتحقيق هذا الغرض:

أ – الملاحظة الشخصية: وتتم بتواجد المدير أو المسؤول عن النشاط بزيارة مواقع العمل ولو على فترات

متباعدة للوقوف على سير العمليات .

ب – التقارير الرقابية: مثل:

(1) - تقرير الميزانية العمومية.

(2) - التقرير الشهري لحساب العميل.

(3) - تقارير المراجعين الداخليين.

(4) - التقرير السنوي عن حالة دوران العمل:

4 – مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، وهي عملية أساسية وفعالة، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها . وتواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الإنحرافات، ثم إختيار أنسب الطرق لعلاجها.

أ – تحديد أسباب الإنحراف: وتحدث بسبب إختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو تحديد المعايير. والإنحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الإنحرافات غير المقبولة أوالتي تجاوزت الحد المسموح به، والتركيز على النقاط الإستراتيجية.

ب – عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة إنحراف معين، يقييم كل بديل ويتم إختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة.

**الارتقاء بمهارات العمل الحالية.**

لبلوغ المستوى المطلوب من الأداء الأمثل، يجب مسايرة التطورات التي تطرأ على جميع الأصعدة في مجال نشاط المؤسسة، لذا يجب على المدير الإستراتيجي أن يحتفظ بأدواته و أدوات مرؤوسيته في حالة ممتازة، و لتحقيق ذلك عليه القيام بإعداد برامج له و لمرؤوسيته لتنمية المهارات الحالية و اكتساب مهارات ،ضافية بشكل مستمر، و هنا تجدر الإشارة إلى أنه عندما يكون التعليم المستمر جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، فإن أعضاءها يقومون بالبحث عن الفرص التي تمكنهم من شحذ مهاراتهم لمواجهة تحديات الغد.

و في سياق تشجيع المهارات فإن معظم المؤسسات تعطي الموظفين علاوة سنوية، إذا حققوا الحد الأدنى للأداء، و معظم الموظفين يعتقدون أنهم سيحققون ذلك عن جدارة، و عادة ما يتوقف حجم الزيادة على تكلفة و نفقات المعيشة، و لكن النظام الأفضل هو تحديد العلاوة على أساس الجدارة في الأداء، و هو أحد يتوقف على تقييم أداء كل موظف. أما إذا كانت فرص نمو الأداء في المؤسسة محدودة، فإنه يجب على المدير أن يشجع مرؤوسيته على اكتساب مهارات في تخصصات أخرى، فمثلا عن طريق مساعدة الأشخاص في توسيع خلفياتهم

المعلوماتيـة، فهـو يسـاعدهم عـلى التقـدم في أدائهـم، و بـذلك يصـبحون أكـثر قيمـة للمؤسسة.

و بالتالي فإن المهارات الوظيفية و المهارات الخاصة عوامل ضرورية للنجاح، كـما أن برامج الاستشارة الخاصة بالتقدم المهني و المصممة جيدا يمكن أن تسـاعد الأعضـاء في المؤسسة على تحسين مهاراتهم و أدائهم، و تقيـيم فرصـهم المسـتقبلية و الاسـتعداد لها.و على العموم إن أداء مجموعة العمل لعملها بأحسن طريقة يتوقـف عـلى تعـاون جهود كافة.

تقييم نقاط الضعف والقوة في المنظمة:

تشير إحدى النتـائج الرئيسـية لدراسـة أجراهـا أحـد البـاحثين مـع خمسين مديراً في عـدة شركـات لمعرفـة الأسـس التـي يسـتندون عليهـا في تقييم نواحي الضعف والقـوة في المنظمـة إلى أن تحديـد نقـاط الضـعف والقوة يتأثر على حد كبير بالخصائص الشخصـية للمـديرين. وذلـك مثـل المستوى التنظيمي، طبيعـة العمـل، نوعيـة الخـبرات، الوحـدة أتنظيميـة التي ينتمي إليها،..... . على سبيل المثال، كلما إرتفـع المسـتوى التنظيمـي للمـدير كلـما زاد إهتمامـه بـالنواحي الماليـة وخصـائص الأفـراد، وقـل إهتمامـه بالإعتبـارات الخاصـة بالعمليـات مثـل التسـهيلات والـنظم.

علاوة على ذلك، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلاً قياساً بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى.

وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الإعتماد على أكثر من مصدر لتقييم نواحي القوة والضعف في التنظيم. وهناك عدة طرق للتقييم، منها: أسلوب عقد الإجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة، أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب تحليل النسب وتحليل نقاط الضعف والقوة وفقاً لأداء المنظمات الأخرى في الصناعة.

1 – عقد الإجتماعات الدورية: يتم في هذه الإجتماعات التي تتم بين أعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوي العلاقة مناقشة واقع أداء المنظمة وتقويم موقفها الحالي بناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة، وكذلك من أجل تقييم موقفها إزاء المنظمات المنافسة في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة.

2 – أسلوب المراجعة الإدارية: وذلك عن طريق المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وفي كافة المجالات التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية،

التمويلية،....إلخ، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها.

3 - أسلوب تحليل النسب: أسلوب تحليل النسب هو تقييم يعتمد على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر، مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين. والهدف من تحليل النسب هو التعرف على مدى إنجاز المنظمة لأنشطتها الداخلية المختلفة مثل: التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية،... إلخ.

4 - أسلوب تقييم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة: وهو أسلوب تتمكن فيه المنظمة من تحديد وتقييم أنشطتها وأدائها مقارنة بأنشطة وأداء المنظمات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة.

## المتطلبات الأساسية لنجاح المدير المعاصر:

توصف بيئة الاعمال الحالية بالتعقيد والتغيير المستمر، الأمر الذي يجعل من تحقيق النجاح الاداري فيها امر صعب، فلا يكفي ان يدرس الفرد فقط الادارة او يمارسها ليكون مدير فعال، بل يجب عليه بالاضافة الى ذلك أن يتمتع بخصائص وسمات معينة تمكنه من تطبيق مهاراته وقدراته المختلفة للقيام بأدواره، وتنطبق هذه الخصائص على اي مدير مهما كان عمره، جنسه، ومهما كانت طبيعة عمل المنظمة التي يعمل فيها، حجمها وثقافتها، وأهم هذه الخصائص هي:

- يوفر اتجاهات ومسارات واضحة من خلال سعيه لوضع أهداف ومعايير أداء محددة للأفراد، كما يجب عليه أن يتيح لهم فرصة المشاركة في وضع هذه الاهداف لا أن يمليها عليهم، وأن يكون تفويضه للسلطة واضحا، وأن يسعى لتمكين العاملين قدر ما يستطيع لاعدادهم لتحمل المسؤولية لاحقا.

- يشجع الاتصال المفتوح لتبادل الملاحظات والمعلومات مع كل الافراد من اجل الخروج بقرارات مرضية للجميع، كما يجب أن يكون نزيها وصادقا ومباشرا في تعامله مع الناس، اذ تشير العديد من الدراسات أن الافراد يميلون للعمل مع من ينال تقديرهم واحترامهم، وأن يحرص على تطوير مناخ من الصراحة والثقة بينه وبين الأفراد.

- يرشد الافراد ويساعدهم على فهم العمل ومتطلباته، من خلال عمله بطريقة بناءة وهادفه لتصويب مشكلات واخطاء الاداء لديهم.

- يعترف بموضوعية الانجاز، حيث يجب عليه ان يثني على الفرد المتفوق والمتميز اكثر من انتقاده له بسبب اخطائه، كما يجب عليه ان يسعى لربط العوائد المادية بمستويات الاداء، لا أن يمنحها على أساس الأقدمية أو العلاقات الشخصية.

- يمارس نظام الرقابة المتكامل بانواعها المتزامنه والقبلية والبعدية، كما يجب عليه ان يتابع المشاكل ويهتم بها في بيئتها من خلال تزويد العاملين ذو العلاقة بالتغذية الراجعة للتنسيق ممعهم في كيفيه حلها والقضاء عليها.

- يهتم باختيار العاملين المناسبيين الذين تتوفر لديهم المهارة والقدرة اللازمة لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وهذا عن طريق تبني نظم استقطاب واختيار فعالة مبنيه على المصداقية والنزاهة لا على المحسوبية والعلاقات الشخصية.

- يتفهم الانعكاسات المالية لقراراته، وهذه صفة جد مهمة يجب أن يـتحلى بهـا المديرون وخصوصا الذين لا يتولون مسؤولية مبـاشرة عـلى تحقيـق الأربـاح كمـديرين الموارد البشرية، الأبحاث والتطوير.

- واع ومدرك بمسؤولية المنظمة الأخلاقية والاجتماعية أمام بيئتها والمجتمع الذي تعمل فيه، حيث يجب عليـه أن يسـعى لأن تكـون قرارتـه محققـه لأهـداف منظمتـه بدون أن يكون لها انعكاس سلبي على المجتمع، وذلك باعتبار المنظمة حلقة بنـاء فيـه لا مصدر هدم.

- يشجع على الابـداع والابتكـار، وهـذه خاصـية مهمـه لتحقيـق التميـز في ظـل المنافسة الشديدة، اذ يجب على المدير أن يبحث عن الأفكار الجديدة ويحلـلـها مهـما كان مصدرها ليرى مدى قدرتها على دفع منظمته نحو الريادة، وهـذا لا يكـون الا مـن خلال تمتعه بقدر من المخاطرة، وتحليـه بـروح التغيـير والسـعي الـدائم نحـو الأفضـل والجديد.

## أدوار المدير الإستراتيجي.

فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فإن المدير الإستراتيجي مسؤول عن أداء أدوار بالغة الأهمية و الدقة فيهما، و فيما يلي وصف لهذه الأدوار:

القيام بكل الأدوار الهامة و الأساسية ذات العلاقة بحاضر و مستقبل المؤسسة، والمقصود بأداء الأدوار الأساسية و الهامة هنا هو القيام بمجموعة من النشاطات المترابطة و المتكاملة التي تضمن تطور المؤسسة إلى الأمام و الإستمرار، و قد توصل الباحث:هنري منتزبرغ إلى تحديدها فيما يلي:

أ- أدوار العلاقة فيما بين الأفراد:

أ-1دور المجامل: بحيث يتمتع المدير الإستراتيجي بالشخصية الإعتبارية والقانونية و الرمزية للمؤسسة، حيث يقوم بقيادة الفعاليات الاجتماعية و الاحتفالية و القانونية نيابة عن المؤسسة.

أ-2 دور القائد: بحيث يقود و يرشد و يحفز المدراء الآخرين في المؤسسة، و يقوم بالإشراف على برامج تطوير العاملين و تدريبهم، و إدخال الأساليب الحديثة في الإدارة للمؤسسة وتطوير أجواء العمل.

أ-3 دور المنسق: يحتفظ بشبكة من الاتصالات و العلاقات من أفراد و مـديرين و زملاء ذوي العلاقة بعمل المؤسسـة و مصـادر المعلومـات للحصـول عـلى المعلومـات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتجية.

ب- أدوار المعلومات:

ب-1 دور المراقـب:يقـوم المـدير الإسـتراتيجي بالبحـث الـدائم عـن المعلومـات في البيئـة المحيطـة و مـن الأقسـام والأفـراد المحيطـين بـه،و بـذلك يكـون بمثابـة النظـر الثاقـب للمؤسسـة و الموجـه الإسـتراتيجي لأعمالها.

ب-2- دور ضابط الاتصالات: حيـث يقـوم بنقـل المعلومـات إلى بقيـة المـدراء و العاملين و ذلك من خلال: إصـدار التعلـيمات و اللـوائح و توضـيح السياسـات و عقـد اجتماعات مع العاملين.

ب-3- المتحدث الرسمي باسم المؤسسـة: حيـث تنقـل المعلومـات إلى البيئـة الخارجيـة للمؤسسـة كـالموردين أو المـوزعين... و يلقـي النـدوات و المحـاضرات في الغـرف التجاريـة و الجامعـات و النـوادي ووسـائل الإعلام...

ج- أدوار إتخاذ القرار:

ج-1- مبادر و مروج القرارات : فمن خلال دوره كباحث عن المعلومات،قد يلتقط شيئا جديدا من هنا أو هناك يكون سببا في مبادرته بفكرة قرار أو مشروع جديد يقوم هو به أو يفوض غيره للقيام به.

ج-2- معالج المشكلات و الأزمات: بحيث يرأس فريقا خاصا بإدارة الأزمات يقوم بوضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمات التي تطرأ و يقود الجهود الإدارية في مواجهتها.

ج-3- مخصص للموارد: بحيث يقوم بتخصيص الموارد المطلوبة لتشغيل الجوانب المختلفة من نشاطات المؤسسة، و يوافق أو يرفض الميزانيات المخصصة للمصروفات الإدارية و غيرها.

ج-4- المفاوض: حيث يقوم بتوقيع الإتفاقيات المهمة و مناقشتها، و إجراء المفاوضات مع الأطراف الأخرى نيابة عن مؤسسته، كما قد يتدخل لحل النزاعات بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

هذا بالإضافة إلى أدوار أخرى مختلفة منها:

- تقديم نموذج أو نماذج للقيادة المتميزة المبدعة للمؤسسة و العاملين فيها.

- إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

- ممارسة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة فعالة.

و يمكن القول بأن هذه الأدوار لا تعتبر منفصلة، بل هي متكاملة و متكاملة و متداخلة بصورة لا يمكن فصل بعضعا عن البعض الأخر، و إلا حدث الخلل في الأداء العام للمنشأة.

**خصائص مهام المدير الإستراتيجي.**

تنفرد مهام المدير الإستراتيجي عن سائر المهام الإدارية الأخرى بما يلي:

1- معظمها غير منتظم و غير مستمر: فمن النادر أن ينشغل بها المدير طوال اليوم، و لكن عند ظهورها فإنها تكون ذات أهمية قصوى، كاختيار شخص لرئاسة وحدة معينة، أو تنحية مدير معين من منصبه.

2- تحتاج إلى قدر كبير من المراجعة و الدراسة المتأنية: و ذلك بتحليل و تقويم البدائل المختلفة و أثارها المحتملة، و الحسابات المتعلقة بها، وردود أفعال الغير تجاهها.

و قد يترتب عن هاتين الصفتين النتيجتين التاليتين:

* نظرا لوقت الفراغ الذي ينشأ عن طبيعة مهام المدير الإستراتيجي و هي عدم إستمراريتها فإن معظم المديرين يوجهون اهتمامهم بمهام المستويات الأدنى، فيشغلون أنفسهم بدائرة الأعمال التنفيذية التفصيلية اليومية، و التي – مع الوقت – لا تترك لهم وقتا للتفكير في المهام الإستراتيجية. و الأخطر من ذلك أنك تجد مثل هؤلاء المديرين يكثر الشكوى من كثرة ما يحمله من أعباء و من سلبية نوابه، و من ضعف الأداء العام.

و هذا غالبا مـا يرجـع إلى أن المـدير العـاجز عـن اتخـاذ القـرارات الإسـتراتيجية المهمة، يندفع بقوة لتعويض هـذا العجـز بالتـدخل في الأعـمال التفصـيلية و الروتينيـة التافهة لسائر العاملين في المنظمة، و يتهرب من مواجهـة مسـؤولياته الحقيقيـة و هـي اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة.

* غالبا ما يجد المديرون الإستراتيجيون الحرية التامة في تحديـد طبيعـة المهـام و المسؤوليات التي هي من صميم عملهم.

و نتيجة لذلك قد يختار المدير الإستراتيجي ما يـروق لـه و يتفـق مـع قدراتـه و مزاجه، و يمهل كل أو بعض المهـام الأساسـية و الحساسـة، مـما قـد يـدفع المنظمـة إلى كارثة حقيقية.

**تفعيل المدير الإستراتيجي للأداء.**

أوجه تطوير للأداء:

إن تفعيل أو تطوير الأداء يكون من خلال مجموعة المهارات و الصفات التي يتميز بها المدير الإستراتيجي، بالإضافة إلى مجموعة المهام أو الأدوار التي يجسد فيها مجموعة خبراته أو مهاراته، ليصل بذلك إلى تميز المؤسسة في الأداء. و من أهم المؤشرات أو الأوجه التي تظهر الأداء المتميز: القرارات الإستراتيجية الفعالة، وأيضا التسيير الجيد للمهارات و توجيهها نحو الأفضل، و في آخر المبحث سنستعرض أهم القيم و المبادئ التي يجب أن يقتدي بها مدراؤنا للنجاح في إدارتهم الإستراتيجية.

# الفصل الثالث

# دور المدير الفعال في التغيير التنظيمي

## مفهوم التغيير :

لقد عرف ريتشارد روبر التغيير بأنـه: "ظـاهرة التحـول في التـوازن بـين الأنظمـة المعقـدة مـن ثقافيـة واجتماعيـة واقتصـادية وتكنولوجيـة التـي تُكـوِّن أساسـيات المجتمع".

كـما عرفـه سـعيد عـامر بأنـه: تحـرك دينـاميكي باتبـاع طـرق وأسـاليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكريـة؛ ليحمـل بـين ثنايـاه آمـالاً للبعض وإحباطًا للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هـو فكـرة ظـاهرة يصـعب تجنبها[44].

مفهوم التغيير التنظيمي:

- التغيـير التنظيمـي: هـو عمليـة تغيـير ملمـوس في الـنمط السـلوكي للعـاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئـة التنظـيم الداخلية والخارجية.

[44] كنج، كيجل و أندرسون، نيل (2004م) تعريب محمود حسن حسني إدارة أنشطة التغيير دليـل انتقادي للمنظمات، دار المريخ،ص24.

- التغيير التنظيمي: هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة.

مفهوم إدارة التغيير :

- عرف Recardo ادارة التغيير بانه: عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

- يرى Tushman ان ادارة التغيير تتضمن: الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.

- ادارة التغيير هي: سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.

- يعرف جوبسون ادارة التغيير بأنها: الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف

الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.

- عرف بنيس bennis ادارة التغيير بأنها: عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

- ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

- اهداف التغيير :

1. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.

2. زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف.

3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.

4. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.

5. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.

7. تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية.

8. تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.

–

خصائص التغيير:

1. التغيير امر حتمي لا مفر منه.

2. التغيير حركة تفاؤلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.

3. التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه.

4. التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يـؤثر عـلى كامـل اجـزاء المنظمة.

نماذج مراحل التغيير

أول هذه النماذج هو نموذج (Kurt Lewin) الشهير الذي اسـتعرض مـن خلالـه مراحل التغيير وفقًا لهذا النموذج.

- مرحلة التهيؤ (إذابة الجليد): وهـي مرحلـة الإعـداد والاسـتعداد للتغيـير مـن خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعورًا لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنـة إلى حالـة أفضـل مـن ذلـك. وهـذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفـراد والعـاملين حتـى تسـتطيع تغيـير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم. وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة، مثل: الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء، والتثبت مـن المشـاكل، وتـوافر فرص بديلة لحل لأداء.

- مرحلة التغيـير: تـأتي هـذه المرحلـة بعـد مرحلـة التنفيـذ حيـث يقـوم خـبراء التغيـير بإحـداث التغيـير المطلـوب مـن خـلال مكونـات التنظـيم المطلـوب (العـنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ولابد مـن ملاحظـة أن نجـاح هــذه الخطــوة يعتمــد بالدرجــة الأولى عــلى نجــاح المرحلــة الســابقة، وتــوفير

الحوافز المناسبة لذلك. ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة؛ وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

- مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد): وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير. [45]

- كما استخلص (Lewin) سبع خطوات لأي عملية تغيير أوردها على الوجه التالي:

1. تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة.
2. استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها.

---

[45] (موقع جامعة نايف للعلوم الأمنية، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، متاح على http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/25-434=LettersId?Pages/AdministrativeSciences.aspx/، تاريخ الدخول 23/6/ 2009م).

4. تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص.

5. إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع عمل لتطبيقها.

6. إحداث التغيير كما اتفق عليه.

7. تقويم نتائج التغيير.

وهناك نموذج آخر لبيت وواطسون وويستلي:

قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج (Kurt Lewin) وإدخال إضافات عليه، حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي:

1. إثبات الحاجة للتغيير.

2. الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.

3. العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.

4. تثبيت التغيير.

5. إنهاء العلاقة التعاقدية[46].

---

[46] العطيات، محمد يوسف النمران (2006م) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1، دار الحامد. ص109.

**مبادئ التغيير:**

اقترح Griener مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة:

1- مبدأ السلطة من جانب واحد: يقترح المسئولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:

- اسلوب المرسوم والقرار.
- اسلوب الاحلال او التبديل.
- اسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.

2- مبدأ مشاركة المرؤوسين: لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الاساليب التالية:

- اسلوب القرارات الجماعية.
- اسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.

3- مبدأ التفويض: أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج او خطة التغيير في كل المراحل وله اسلوبان هما:

- اسلوب المناقشة الجماعية للحالة.
- اسلوب التدريب الجماعي.

**خصائص ادارة التغيير :**

1 -الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2 -الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3 -التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4 -الفعالية: يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة، اي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5 -المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6 -الشرعية: يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد.

7 -الإصلاح: أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

8 -الرشادة: يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد المتوقع.

9 -القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10-القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

انماط الطرف المغير:

1. المغير المتأمل: الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير، ويميل الى الاصغاء، ومشاركة الافكار مع الاخرين، ويحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار التغيير.

2. المغير العقلاني: يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، و يلزمه معرفة كيف يفكر الاخرون ليحلل اراهم، ويشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة، ويهتم دائما بالأسئلة المتصلة بطبيعة الاشياء.

3. المغير المنفذ: يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الاشياء.

المغير المادي: عادة يبحث عن الامكانات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

**استراتيجيات التغيير :**

يجب على ادارة المنظمة القيام بدراسة التغيير دراسة معمقة تمكن من اختيار افضل الاستراتيجيات ووضع الخطط الملائمة، واقتراح البرامج المناسبة.

اولاً: استراتيجيات التغيير:

أ. استراتيجية القوة القسرية:

- وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية.

- يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف او يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما:

- الاسلوب الاول: استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات.

- الاسلوب الثاني: اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.

- تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة، وغير فعالة في المدى البعيد لا نها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

ب. استراتيجية العقلانية الميدانية:

تفترض هذه الاستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية.

ج. استراتيجية التثقيف والتوعية:

- تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.

- ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي الى قبوله

بدل رفضه ومقاومتـه، ويعـد التـدريب اهـم الوسـائل التـي يمكـن مـن خلالهـا تغيـير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

ثانيا: استراتيجيات التغيير المتدرج:

- تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مـع التغيـير المخطـط لـه، او التغيـير الذي تحتمه الظروف الطارئة.

وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديد منها:

* مهارات وقدرات العاملين.

* رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر.

* ثقافة المنظمة.

- ضمن هذه الاطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

1. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تقوم هذه الاسـتراتيجية عـلى التعـاون والمشـاركة بـين الافـراد والمنظمـة وتحديـد قـيم واهـداف وفرضـيات التغيير.

o تقوم هذ الاستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاخذ بحجات الاطراف المشاركة واهدافها.

o تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.

2. استراتيجية المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.

3. استراتيجية الاقناع: تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الالحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة.

4. استراتيجية الاجبار: تستخدم عندما تكون هنـاك ضرورة ملحـة للتغيـير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطـرق الإقناعيـة او أنها تأخذ وقتا طويلا.

ثالثا: استراتيجية التغيير البنيوي:

يجب التخطيط بدقة عاليـة لإحـداث التغيـير البنيـوي، الـذي قـد يهـدد امـن العـاملين او يفقـدهم وظـائفهم، ولنجـاح هـذا التغيـير يمكـن اتبـاع الاسـتراتيجيات التالية:

1. اسـتراتيجية البراعــة القياديــة: تسـتخدم عنــدما تكــون لا تكــون المنظمة في ازمة، ومقاومة التغيير منخفضـة هنـا يبـادر احـد الافـراد القيـاديين الذي يتمتع بالقدرة الادارية والحائز على ثقة العـاملين الى طـرح فكـرة التغيـير، والتـي تتبـع بقـدر كبـير مـن التخطـيط والتوجيـه بهـدف الوصـول الى الهـدف المطلوب.

2. استراتيجية الاقناع: تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة، مع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولابد من القيام بعمل سريـع لتخطـي تلك الازمة، هنا يعمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضـع مستقبلي افضل.

3. استراتيجية الالزام: تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقومة مرتفعة التغيير، حيث يوصي بإتباع اسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.

o يجب على القائد ان ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية.

4. الاستراتيجية الديكتاتورية: تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقة، يكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الانسب لإحداث التغيير وانقاذ المنظمة.

o استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين.[47]

[47] - حريم، حسن (2006م) أ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع. ص355.

**خصائص مدير التغيير الفاعل:**

لإتمام عملية التغيير بشكل فاعل ينبغي أن تتوافر في المدير الذي يباشر هذه العملية خصائص رئيسة وفرعية ندرج في ما يأتي أهمها:

أولاً- مواقف مدير التغيير الفعال،وهي:

1. يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم.

2. يعامل العاملين معه بالمساواة، ويستمع اليهم بفاعلية.

3. يتصف بالحماس والدافعية، والإهتمام بقضايا المنظمة وأولوياتها.

4. يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل.

5. يتسم بالمثابرة ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلانياً إذا سارت الأمور بعكس ما هو منشود.

6. لديه استعداد للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة.

7. لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة ولا يسعى للإنفراد بالحوار دائماً.

8. لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته[48].

ثانياً- طريقة تفكير مدير التغيير الفعال وتتميز بما يأتي:

1. يرى كل موقف بوصفه قضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف اخرى مماثلة.

2. يعد للتغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل.

3. لديه قدرة على التخيل والتصور ويمتاز بالمرونة ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء في اثناء احداث التغيير. مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل وتطويره.

4. لديه قدرة على التفكير المعمق في الأمور ودراستها وتحليلها واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.

5. يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.

---

[48] حمحوم، هشام محمد نور (2008)، سايكولوجية الادارة، دار الشروق، بيروت ص 61.

6. لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني[49].

ثالثاً- المعارف والمهارات المطلوبة من مدير التغيير الفاعل، وهي:

1. يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.

2. يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير.

3. يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها وتطبيقها وتقويمها، فضلا عن إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.

4. يتفهم ديناميكية البحث الإجرائي واساليبه واليات توظيفه.

5. يمتلك مهارات متنوعة تساعده على الإندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لهم، لكونهم

[49] عبد النبي، محسن(2001)،العلاقات التفاعلية بين الذكاء الانفعالي والتفكير الابتكاري والتحليل الدراسي لطالبات الجامعات السعوديات، مجلة البحوث ص 143.

الأعضاء الرئيسين في عملية التغيير سواء حدث ذلـك عـن طريـق اللقـاءات الفردية أوفي أثناء العمل في مجموعـات صـغيرة أو مـن خـلال الاجتماعـات الرسمية[50].

6. يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.

7. لديــه أســاليب ووســائل للتواصــل مــع المعــارف والخــبرات والتجــارب الجديدة في مجال تخصصه مما يؤدي الى ثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصـورة مستدامة.

**دور الإدارة القيادية في تعديل سلوك العاملين وتغييره:**

يحتـل القائـد الإداري دوراً رئيسـياً في مسـؤوليته عـن إداء الآخـرين معـه ويتعـرض في سـبيل ذلـك إلى الكثـير مـن الضـغوطات في مجـالات شتى.

وهنـاك طلـب مسـتمر عـلى تحقيـق إداء يتسـم بالكفـاءة والفاعليـة، وتعظـيم دور العاملين في المنظمة، والتـوفير في النفقـات، وتحقيـق مخرجـات قـادرة عـلى شـق طريقها في سـوق العمـل المتغـير والملـئ بالتحـديات. فالمعضـلة الاساسـية التـي تجابـه

[50] حمحوم، هشام محمد نور (2008)، سايكولوجية الادارة، دار الشروق، بيروت ص 68.

المسؤول والقائد كل يوم تتمحور حول سؤال مهم يتعلق بما يمكن ان يفعله لحفز العاملين معه وإثارة دافعيتهم لإداء افضل[51] .

أن تحسين نتائج الأداء يتطلب من المسؤول والقائد أن يكون ماهراً وقادراً على تعديل أو تغيير وتحسين سلوك المعنيين في الموقف المعين، وأن يجعل من كل واحد منهم أنساناً متفهماً لضرورة تطوير طاقاته الكامنة وتفعيلها مع المتغيرات وتوقعات ذلك الموقف[52].

ومثل ذلك الأمر يطرح تساؤلاً آخر يتعلق بمقدرة القائد الاداري على إحداث نوع من أنواع التغيير في سلوك المعنيين في أي موقف، وقد لا يكون ذلك أمراً سهلاً كما يتصوره البعض غير أن تصميم موقف مقروناً بالمتابعة المستمرة والاستفادة من معطيات التغذية الراجعة وما تطرحه من بدائل تكيفية، قد يؤدي

---

[51] الهلالي، الشربيني الهلالي (2006)، إدارة المؤسسات التعليمية، في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر ص149.

[52] الوسمي، فيصل سعد فالح (2006)، درجة اسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت. كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة ماجستير ص48.

إلى تيسير إحداث التغيير والتطوير في سلوك المعنيين، إن هذه الأمور تشكل مع تصميم القادة وحزمهم سبيلاً يجعل من التغيير والتطوير للسلوك أمراً ممكناً [53].

والمقصود به التعليم والتدريب والمتابعة المستأنها عملية يكون محور التفاعل والحوار فيها قائماً على توجيه التغيرات في السلوك بأتجاه تحسين الإداء، ومثل هذا التفاعل يعد عملاً فريداً، إذ يفترض أنه يبنى على أساس من دعم السلوكيات الآنية للمعنيين في الموقف المعين واستبصار متطلبات دعم سلوكياتهم طويلة المدى.

دور القيادة في إدارة التغيير:

تتطلب إدارة التغيير من القادة ممارسة مجموعة من الأدوار تتمثل في وضع رؤية جذابة ومقبولة، ثم تطوير استراتيجية مقبولة لجعلها حقيقة واقعية، وتحفيز العاملين لمتابعة الرؤية حتى في وجه العوائق والصعوبات، فضلا عن ذلك عليهم مسؤولية جعل المهمات الصعبة تسير بسهولة، وتدبر تفاصيل التنفيذ، وجمع الموارد المطلوبة، والابقاء على طاقة العاملين متوجهة الأتجاه الصحيح.

[53] هوسي، د. أي (2002)، كيف تتفاعل التغييرات المؤسسية سلسلة نحو النجاح، ترجمة: دار الفاروق للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ص 57.

ويؤكد دركر (1996) إن إدارة التغيير تعد واحدة من أهم مسؤوليات القيادة وأصعبها، ويرى أن دور الإدارة الجديد ينبغي أن يكون متناغماً مع روح القيادة، وهذا مطلب أساسي لجعل المؤسسة تعمل بحيوية وتسهل عملية التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل مستمر[54].

وهذا يتطلب من المدير القيام بأدوار مختلفة من أهمها:

1. دور المدير المبادر: الذي يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، فضلا عن وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق الرؤية.

2. دور المدير المتصل: الذي يقوم بالاتصال مع الآخرين وإقناعهم وبأفكاره.

دور المدير القدوة: الذي يكون أنموذجاً يقتدي به العاملون به[55] .

---

[54] دركر، بيتر (1996)، الإدارة المستقبل:التسعينات وما بعدها، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.ص54.

[55] 58.روبنسون داناوروبنسون جيمس (1998)، التغيير أدوات تحويل الافكار إلى النتائج، تعريب: مركز الخبرات المهنية للإدارة. ص 231.

# الفصل الرابع

## القيادة الإدارية ودورها بإدارة الأزمات

**مفهوم إدارة الأزمـات:**

علم إدارة الأزمات هو: احد العلوم الإنسـانية الحديثـة التـي ازدادت أهمية في عصرنا، وهو علم إدارة توازنات القوى، ورصد حركتهـا واتجاهاتهـا، وهو أيضا علم المستقبل، وعلم التكيف مع المتغيرات، وعلم تحريك الثوابت وقوى الفعل في المجالات الإنسـانية كافـة: كـما أن إدارة الأزمـات تعـد علـم وفن، فهي(علم) بمعنى: أنها منهج له أصوله وقواعده وهي(فـن) بمعنـى ان ممارستها أصبحت تعتمد على مجموعة من المهـارات والقـدرات فضـلا عـن الابتكار والإبداع (56).

شهدت الاعوام الأخـيرة بعـض التطـورات فــي إدارة ألازمـات نتيجـة العوامــل التالية: (57)

1- تغـير المجتمـع: أدى التطـور في تكنولوجيـا الاتصـال والمعلومـات الى اقتراب أجـزاء العـالم مـن بعضـها، وبـرزت وسـائل اتصـال جديـدة تتـيح نشر المعلومات على نطاق واسع وبأقصى سرعة، وتزايدت قدرات وسائل الإعـلام في

[56]- أديب خضور، الإعلام والأزمات،مصدر سبق ذكره، ص9.

[57]- حسن عماد مكاوي،و عادل عبد الغفار، الإعـلام والمجتمـع في عـالم متغير،،مصـدر سـبق ذكـره، ص52.

التشهير والنيل من بعض المنصات التي تهاجمها من اجل جـذب الجماهـير لمتابعتهـا وتحقيـق السـبق الإعلامـي الـذي يضـمن لهـا السـيطرة والبقاء.

2- تطورات القانون: حيث يتزايد دور القـانون والمجـالس النيابيـة في تأييد جانب الضحايا عند وقوع الأزمة،وهذا في ذاته ليس سيئا ولكن معناه ان المنظمات الكبرى قـد تحظـي بعقوبـات شـديدة حـين تقـع في الأخطـاء فمنذ اعوام كان الضـحايا يبحثـون عـن محـام يقبـل الـدفاع عـنهم مقابـل إتعاب قليلة، ولكن ألان يتطوع المحامون عبر وسائل الإعلام لإثبات حقـوق الضحايا.

3- تصاعد جماعات الضغط: وهي عبارة عن تنظـيمات غـير حكوميـة تستهدف الترويج لمصالح فئة مـن فئـات المجتمـع:،و العـمال، والفلاحـين،و المهنيـون،... والأقليـات، والطوائـف المـرأة،و الطفـل، وهـي جماعـات نشـطة تسـتنفر جهودهـا أوقـات الأزمـات للـدفاع عـن الفئـة التـي تعـبر عنها.

4- إن الأزمـة حـين تقـع فـإنّ نتائجهـا السـلبية تـنعكس عـلى جميـع الإفـراد، وعلى جميـع المسـتويات الإداريـة في المنظمـة، وكـذلك تعكـس عـلى البيئـة الداخليـة،

وعلى البيئة الخارجية، وهذا يجعل من الحق موضع اهتمام وعناية بكل المستويات[58].

5- ان استخدام منهج إدارة الأزمات يعد مبدئي المساءلة والمحاسبة اذ ان الأزمات تؤدي الى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية، وقد باتت جميع المستويات الإدارية في المنظمات المعاصرة تطالب وتصر على تطبيق مبدئي: المساءلة والمحاسبة.

تعرف إدارة الأزمات بأنها كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأساليب العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها [59]. كما عرفها بعض الباحثين بأنها (العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للازمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمات او الإعداد للتعامل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق اقل قدر من الضرر للمنظمة وللبيئة

---

58 - يوسف احمد ابو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل،مصدر سبق ذكره، ص61.

59- محسن الخضيري،،مصدر سبق ذكره، ص72.

والعاملين مع ضمان العودة الى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل كلفة ممكنة) .(60)

مبادئ التخطيط لمواجهة الأزمات:

لكي تتم مواجهة الأزمات بالشكل الفعال، لا بد ان تستند عملية التخطيط لإدارة الأزمة إلى المبادئ الآتية: (61)

أ- العلمية: بمعنى ان يستند التخطيط إلى أساس علمي مبني على الخبرات والعلمية واستخدام الأساليب العلمية الحديثة.

ب- المركزية: بمعنى مركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ، أي ان يكون هناك رئيس واحد ومساعدون له، وهناك جهات منفذة فور حدوث الأزمة.

ت- الإلزامية: بمعنى التزام المنفذين تطبيق بنود الخطة المرسومة لمواجهة الأزمة.

ث- المرونة والاحتمالات: بمعنى ان تكون الخطة مرنة،و يسمح بتكيفها واستخدام البدائل المحددة بها، تبعا للأوضاع الطارئة.

---

[60] - سالم عبد الله علوان الحبسي، إدارة الأزمات الأمنية،مصدر سبق ذكره، ص30.

[61]- سالم عبد الله علوان الحبسي، إدارة الأزمات الأمنية،،مصدر سبق ذكره، ص54.

ج- الواقعية: أي ان تكون هنالك خطة مواجهة الأزمة ملائمة للواقع وقابلة للتنفيذ في ظل الإمكانيات والموارد المتوافرة.

ح- التعاون والتنسيق: يجب ان يكون هنالك بين جميع المختصين بالإدارة، وبينهم وبين القيادات المختلفة [62].

خ- مراعاة الأوضاع المستقبلية والخارجية: هي كل ما يؤثر في الموقف الحالي والاحتمالات المستقبلية أيضا وذلك لضمان رسم الخطط المناسبة.

د- ان تكون الأهداف الرئيسة والفرعية المطلوب تحقيقها واضحة: ومحددة ومفهومة من جانب الإدارة والإفراد.

ذ- إشراك المستويات الإدارية المختلفة: فهنالك الكثير من العاملين يقومون في وضع التصورات المختلفة قبل اعتماد الخطة.

1-خطوات التخطيط الفعال في معالجة الازمات:

يتيح التخطيط الفعال التركيز على المشكلة الرئيسة، مما يوفر الوقت اللازم لمعرفة أبعاد الأزمة، والبحث عن الأدوات والمهارات التي تساعد في التخفيف

[62]- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة مدخل إداري،،مصدر سبق ذكره، ص162.

من حدتها، ذلك إن الخطة هي عملية اَفتراض وتصور للأوضاع والظروف الصعبة والمشكلات غير الموجودة، وتتمثل تلك الخطوات بما يأتي:[63]

أ- تحديد خطوات سيناريو الأزمة: تعتمد عملية بناء السيناريوهات (الخطط) على جمع بيانات ومعلومات عن كل أزمة أو تهديد يواجه المنظمة، فتحديد طبيعة ونوع الأزمة ومدى خطورتها والسيناريوهات المتوقعة لكل أزمة يساعد في التصميم العلمي لكل خطة إعلامية من حيث تحديد أبعادها، وآثارها المتوقعة، ومن ثم تحديد الجماهير ذات العلاقة بالأزمة وكيفية مخاطبتها ونوعية الرسائل المطلوبة.

ب- تشخيص الأزمة: يقوم فريق العمل بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بعناصر الأزمة وتفسيرها وتحليلها للتوصل إلى رؤية شاملة، وإلى فهم عميق لطبيعة الأزمة وجوانبها المختلفة، ووفق المنطلقات العامة التي حددتها القيادة السياسية، يتميز تشخيص الأزمة بالدقة والموضوعية وأن تكون بعيدة عن النزعة

---

[63]- ينظر كل من:

- أديب خضور، مصدر سبق ذكره، ص58.
- حسن عماد مكاوي، مصدر سبق ذكره، ص153.
- أديب خضور، مصدر سبق ذكره، ص59.
- محسن أحمد الخضيري، مصدر سبق ذكره، ص 40.

الذاتية التي يمكن ان تؤدي إلى فشل التشخيص الموضوعي لواقع الأزمة، كما يجب أن تتوخى الصدق وتقدم الحقائق عن الأزمة وآثارها وذلك لاتخاذ الإجراءات الوقائية لمواجهة الأزمة أو احتواء آثارها ومن ثم كسب تأييد وثقة الجمهور والرأي العام وتحقيق أهداف الخطة.

ت- تحديد الرؤية العامة للأزمة: بما إن الأزمات أنواع كالأزمات الداخلية التي تقع داخل الهيئة أو المنظمة وأزمات محلية تقع داخل المدينة، فضلاً عن نشوب أزمات أو كوارث قومية أو ذات أبعاد دولية. فإن لكل أزمة مجموعة من الأبعاد المختلفة المرتبطة بطبيعة ونوع الأزمة نفسها، ومن النادر وجود أزمة ذات بعد واحد، فالأزمة الاقتصادية على سبيل المثال لها أبعاد نفسية وإعلامية وسياسية، وكذلك الحال فيما يخص الأزمات الإعلامية، الأمر الذي يعني أن الأبعاد المختلفة للأزمة تتداخل فيما بينها وممتدة (طويلة المدى)، على مستوى آخر من التحليل فإن آثار الأزمة أو بعضها قد تتحول إلى سبب لأزمة أخرى.

ث- استراتيجية المواجهة: يقوم فريق إدارة الأزمة باختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الأزمة، ويرفع فريق العمل مشروع الاستراتيجية العامة لمواجهة الأزمة إلى القيادة العليا (صاحبة القرار)، إذ تجري تقويماً للدراسة بالاستعانة

بالخبراء والاختصاصيين وقد تقر القيادة المشروع أو تجري تعديلات عليه وبعدها يصبح منهجاً عاماً لإدارة الأزمة ولابد أن تلتزم به.

ج- متابعة الأزمة: ويقصد بها إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، وقيام كل عضو في الفريق بدوره، وتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها والقوة للبقاء عليها. وتُعد متابعة الأزمات ركناً أساسًا في نجاح إدارة الأزمات، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حال غموضها، أو لتوضيح طريقة معينة، والتأكد من هيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة. ويتحدد دور الإعلام في الأزمة في ضوء الاستراتيجية العامة لمواجهة الأزمة، وهذه قضية مركزية تحددها القيادة العليا، وتصبح مهمة القيادة الإعلامية هي وضع الخطط والبرامج التي تمكن الإعلام من أن يقوم بالدور المكلف به، ومن ثم من إنجاز وتحقيق المهام والوظائف المناطة به أثناء الأزمة.

2-مراحل التخطيط في معالجة الأزمات:

تختلف خطط (العلاقات العامة) في معالجة الأزمات من مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعة نشاطها وجماهيرها ومركزها المالي ودافعها السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وبغض النظر عن كل الاختلافات، إلا أنها تكون مطالبة بضرورة وضع الخطط اللازمة لنشاطها، واهم الخطوات لوضع الخطط،والتي تسمى بـ(مراحل التخطيط) ما يأتي: [64].

1- تحديد أهداف نشاط العلاقات العامة.

2- تحديد الجمهور المستهدف [65]

3- تحديد وسائل وشبكات الاتصال اللازمة.

4- وضع برنامج للعلاقات العامة [66]

5- إعداد الموازنة المالية الخاصة بأنشطة العلاقات العامة.

---

[64]- فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة،،مصدر سبق ذكره، ص208.

[65]- بشير العلاق، العلاقات العامة في الأزمات،،مصدر سبق ذكره، ص135.

[66]- بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة،مصدر سبق ذكره، ص84.

6- متابعة وتقويم خطة العلاقات العامة في معالجة الأزمة [67]

العناصر الجوهرية للقيادة الإدارية الجيدة في إدارة الأزمات:

1. تأثير القائد في مرؤوسيه.

2. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.

3. تحقيق الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

ومن أهم وسائل التأثير التي يمارسها القادة في إدارة الأزمات:

1. تعد المكافآت عاملاً مهماً في تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط.

2. التأثير القائم على الإكراه واستخدام المدير لسلطته لدفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق التخويف والتهديد.

3. من خلال ما يتمتع به المدير من شخصية مرنة ودراية بالنواحي الخاصة بالنشاط.

[67] - المصدر نفسه، ص84.

4. من خلال تفهم المدير لخلفيات وثقافة وشخصيات مرؤوسيه ووجهات نظرهم.

5. التأثير القائم على أساس الرشد والشرعية.

من خلال ذلك يظهر لنا جلياً، إن القيادة ذلك السلوك الناجم عن حصيلة التفاعل المتبادل بين القائد وإتباعه في موقف أو أزمة أو إي ظرف زماني ومكاني معين والموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

وقد يختلف بعض الباحثين في تحديد طبيعة الأزمة من حيث نوعها, وشدتها, ومستواها لتظهر استجابات مختلفة من قبل الإفراد العاملين داخل منظماتهم وباتجاه ضغط الأزمة.

في حين يركز الآخرون على أن إدارة الأزمة تتم باستخدام أكثر من مستوى بمعنى يكون الرد جماعيا وحتى يشترك كل من المنظمة وقائدها في إدارة الأزمة ليعطي ردود أفعال متنوعة على مستوى الإفراد والجماعات والمستوى التنظيمي الذي تعرض للازمة. وقد تؤثر الخصائص الشخصية في قدرتها على إدارة الأزمة وغالبا ماتتوافر هذه الصفات في شخصية القائد الإداري.

إن إتباع القائد لسلوك معين حتماً يشمل على أداء ورضا العـاملين ليـؤثر مبـاشرة في فعاليـة المنظمـة واعـتمادا عـلى طبيعـة الأزمـة كونهـا فرصـة أو تهديـد, وقـد يلجـأ المديرون وقادة المنظمات إلى تغيير سلوكهم بين مركزية ولا مركزية لإدارة الأزمـة, فهـو يلجأ إلى النوع الأول عندما يكون سبب الأزمة داخليا وعنـدما تضـعف قـدرة المنظمـة على السيطرة على العوامل الخارجيـة يلجـأ فيهـا القائـد إلى (اللامركزيـة)، ولان الأزمـة بدأت خارج المنظمة فإن القائد بحاجة إلى معلومات عن الأزمة وطبيعي إن يلجأ فيهـا إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وبهذا فإن (اللامركزية) يعد أسـلوباً مفضـلاً لمثـل هـذه الحالة.

وهناك مجموعة من السلوكيات السلبية والايجابية للقيادات الإدارية العليا التي تتعرض للازمات، ومنها:

1. القيادة المتعامية: تنكر وجود أيـة أزمـة وتحـاول التغطيـة والتعتـيم عـلى ظواهرها.

2. القيادة المنفصلة: تلقي اللوم عـلى النظـام وتحـاول الـتخلص مـن مسؤوليتها القيادية تجـاه الأزمـة وتفـوض العـاملين بحريـة الـتصرف واتخـاذ القرار.

3. القيادة المسوفة: تؤجل اتخـاذ الإجـراءات اللازمـة لمواجهـة الأزمـة بشـتى الذرائع المتاحة.

4. القيادة المستسلمة: لأتحرك ساكناً بانتظار النهاية.

5. القيادة المهنية: تتعامل مع الأزمة كواجـب إداري ينبغـي القيـام بـه دون انتظار النتائج.

6. القيـــادة الخبـــيرة: تتعامـــل مـــع الأزمـــة اســـتناداً إلى الخـــبرة السابقة.

7. القيادة الملهمة: تتعامل مع الأزمة بفاعليـة وكفـاءة محفـزة للإفـراد عـلى العمل بتنسيق متناغم وثقة مطلقة.

أن الكثير من المنظمات تتعرض إلى أزمـات مختلفـة يسـلك فيهـا القائـد أنماط وسلوكيات مختلفة ومن البديهي أن يتعامل القائد مع كل أزمة تحـدث بأنماط مختلفة, فما يصلح لإدارة أزمة قـد لايصـلح لازمـة أخـرى. لـذلك تعـد الأزمة منبها لظهور أنواع مختلفة من السلوك وبالتالي تكون هناك اسـتجابات مختلفة إزاء الأزمات.

مما تقدم يمكن القول، إن النمط القيادي الذي يهتم بالعمل والعاملين يعد نمطاً مناسباً لإدارة الأزمات، وان القائد الناجح يتعامل مع المشكلة فيتعلم منها ولا يتأثر فيها، حيث يتطلب من القائد الناجح في وقت الازمات الاتي:

اولاً: تشكيل فريق عمل عند حدوث الازمات؛ ليكون العمل في وقت الازمات جماعي ويبين لكافة افراد المنظمة ان جميعهم سيتأثرون في الازمة اذا ما سيطرت على المنظمة وبالتالي سيتم تشجيعهم للعمل على تقليل اثار الازمة.

ثانياً: تحديد اهداف المنظمة عند حدوث الازمات؛ اذ ان تشكيل فريق العمل بدون معرفة الاهداف وقت حدوث الازمات يعني ان كل فريق سيعمل بهدف ما، مما يضعف ثقة الفرق بإدراك الازمة او تكون افكارهم مشتتة، ويأتي دور القائد هنا بتوحيد الاهداف وان يقدر للفريق ما هو مطلوب منهم قبل كل خطوة يخطوها ويعلمهم كيف يقدرون ذلك.

ثالثاً: التخطيط للوقت اثناء حدوث الازمات؛ من المهم جداً التخطيط وقت حدوث الازمة، فيجب على القائد تحديد اولويات العمل مع مرونة في التخطيط، ليكون الفريق على دراية كاملة فيما سيتم اداءه للخطوات اللاحقة. كما يتطلب من القائد رفع معنويات فريق العمل، فمن الصعب ان يجمع القائد بين

كفاءة الاداء وبين الروح المعنوية المنخفضة. ولهذا يأتي دور القائد في كيفية رفع الروح المعنوية لدى فرق العمل ويعد ذلك من اهم مسؤوليات القائد الحقيقي.

رابعاً: حل المشكلات وقت الازمات؛ وهنا يأتي دور القائد بفريق عمله ان يحل المشكلات وقت حدوث الازمات وذلك من خلال توفر المعلومات والبيانات التي يستطيع من خلالها القائد اتخاذ القرارات المناسبة لحل تلك المشاكل مع ضرورة ان يمنح القائد القدرة لفريق العمل على الابداع والتجديد في المواقف العصيبة والتي قد تشجعهم على تكوين اراء تساعد القائد على اختيار الحلول المناسبة.

# المراجع


- العلي، رضا صاحب ابو حمد، والموسوي، سنان كاظم(2001)، وظائف الإدارة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ابراهيم، نجيب اسكندر, واخرون (1981),الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي،ط2، القاهرة:مؤسسة المطبوعات الحديثة.
- إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام،(القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية: 1968).
- إبراهيم عبد الله المسلمى، إدارة المؤسسات الصحفية،(القاهرة، دار العربي للنشر والتوزيع، 1995).
- ابو عابد، محمود محمد احمد (2006)، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الامل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- أبو كشك،محمد نايف.(2006)، الإدارة المدرسية المعاصرة،عمان:دار جرير.
- احمد توفيق نور الدين، نظم إدارة الأزمات،(القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010).

- احمــد فاضــل حســين، التنظــيم القــانوني للدعايــة الانتخابيــة، مجلــة الباحــث الاعـــلامي،جامعة بغداد، كلية الإعلام، العددان(9-10) .
- احمد ماهر، إدارة الأزمات، ط2،(الإسكندرية،الدار الجامعية، 2007).
- احمد ناهي عطية، العلاقات العامة في المؤسسات الدينية، رسالة ماجستير جامعة بغداد – كلية الإعلام، 2011.
- أحمد، ابراهيم أحمد (2003)، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشريـن، القاهرة، دار الفكر العربي.
- احمد، فرح حافظ (2007)، الجودة الشاملة في المؤسسـات التربويـة، عـالم الكتـب، القاهرة.
- إدريس، ثابـت عبـد الـرحمن جـمال الـدين المـرسي، (2003)، الإدارة الإسـتراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة.
- أديب خضور، الإعلام والأزمات،(دمشق، 1999).
- الأغا، د. وفيق حلمي (2003)، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق – الجمهورية العربيـة السـورية، 13- 16 أكتوبر (تشرين أول).
- افوليو، بـروس ج، (2003)، تنميـة القيـادة "بنـاء القـوة الحيويـة"، ترجمـة: أحمـد الخزامي، دار القمر للنشر والتوزيع، القاهرة.

- ان غريغــوري، إدارة حمــلات العلاقــات العامــة وتخطيطهــا، ترجمــة أديــب خضور،(دمشق، السورية للعلاقات العامة، 2008).
- انتظار احمد،إدارة الأزمات في وزارة الصحة والداخليـة بـالعراق، بحـث منشـور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،بغداد،ع(27) .
- الانصــاري, بــدر محمــد, (2000), قيــاس الشخصــية،الكويت:دار الكتــاب الحديث.
- بــاركر,كــريس,وبســتراتج،نانسي،واليوت،روبرت (1999), منـاهج البحـث في علـم النفس الاكلينيكي والارشـادي،ترجمة: نجيـب صـبورة، وميرفـت أحمـد شوقي،وعائشة السيد رمزي،القاهرة:المكتبة الانجلو مصرية.
- بامرحول، عمر صالح (2009)، المهارات الإدارية اللازمـة لمـدير المـدارس الثانوية في محافظـة عـدن، رسـالة ماجسـتير، الجمهوريـة اليمنيـة، جامعـة عدن.
- البجــه، عبــد الفتــاح (2005)، أصــول تــدريس العربيــة بــين النظريــة والتطبيــق والممارسة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البدري، طارق عبد الحميد (2001)، تطبيقات ومفاهيم في الأشراف التربـوي، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- بدير، منال (1993)، العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية في محافظة القليوبية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، رسالة ماجستير غير منشورة.
- البزاز، حكمت عبد الله (2001)، أحاديث في التربية والتعليم، وزارة التربية، السلسلة التربوية (2)، المكتبة الوطنية، بغداد.
- المشافية،بسام عبد الرحمن الإعلام الأمني،(عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012).
- العلاق، بشير العلاقات العامة في الأزمات،(عمان، دار اليازوري للنشر، 2009).
- العلاق، بشير تنظيم إدارة العلاقات العامة،(عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010).
- بصبوص، احمد عبد ربه (1989)، فن القيادة في الإسلام، مكتبة المنار، الزرقاء الأردن.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح (2000)، أصول ومبادئ الإدارة العامة دراسة مقارنة، سلسلة الكتاب الجامعي (6) عدن: دار جامعة عدن للطباعة والنشر.

- البنـدر، محمـد سـعيد (1999)، المشـكلات الإداريـة في معاهـد إعـداد المعلمـين والمعلمات في محافظة بغداد، وزارة التربية، مطبعة وزارة التربية.
- بيتر. ف، دراكر، (2000)، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض.
- بير، مايك (2006)، إدارة التغيير والتحـول، تعريـب: محمـد ريـاض الارقـش، شركـة الحوار الثقافي، لبنان.
- بيزان، حنـان الصـادق (2008). " الـنظم المعلوماتيـة والعمليـة التخطيطيـة:نظـرة واقعية... ورؤية مستقبلية". من وقائع النـدوة العلميـة الأولى حـول دور التخطـيط في ظل إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، تنظيم معهـد التخطـيط برعايـة اللجنـة الشـعبية العامة للتخطيط، منشورات معهد التخطيط.
- تشارلز، إتش وجي آر بيشوب، (2001)، إحـداث التغيـير لكـل شـخص تلـو الآخـر، الرياض، مكتبة جرير للطباعة والنشر والتوزيع.
- توفيـق، عبـد الـرحمن (2003)، إدارة المسـتقبل: القيـادة... التفكـير.... التسـويق، القاهرة، مصر.
- ثـــامر يـــاسر البكـــري، إدارة التســـويق،(بغـــداد، الـــدار الجامعيـــة للـــنشر، 2002).
- ج فوسكت، سبل الاتصال الكتب والمكتبات في عصر المعلومات، ترجمة محمد عبد الـلـه، ص2، (رياض، مكتبة الملك فهد، 1993).

- ج. كوروتوا،(1999)، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة: سالم العيسى، دار علاء الدين، دمشق.
- الجابري, رمضان بن أحمد عيد (2008)، المهارات الإدارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي:دراسة ميدانية, جامعة أم القرى /كلية التربية، رسالة ماجستير (غير منشورة).
- الجادر، ثابت حامد (2000)، دور الإدارة في عملية النهوض الانتاجية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 31 في اب الجزء الاول، الجامعة المستنصرية، الإدارة والاقتصاد.
- الجارودي، ماجدة بنت ابراهيم (2006)، اعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، برنامج تدريبي مقترح، جامعة الملك سعود، الرياض، أطروحة دكتوراه (غير منشورة).
- جاسم الذهبي، التطوير الإداري مداخل ونظريات - عمليات واستراتيجيات (بغداد: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر2001).
- جاسم العقابي، مبادئ العلاقات العامة،(بغداد: بدون دار نشر، 2007) .
- جامل، عبد الرحمن عبد السلام (2001)، الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- الجلال، د.عبدالمجيد محمد (2007)، " القيادة الادارية ومنظمات القطاع العام".
- الجنابي,رعد خلف عطية(2008)، بناء إنموذج للكفايات الإدارية اللازمة لمديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة.،كلية التربية- ابن رشد، إطروحة دكتوراه (غير منشورة).
- جولمان، دانيال وآني ماكي. (2004). القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج. ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي وبشير أحمد سعيد. مراجعة محمد عبد المتعال. الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر.
- حافظ، إجلال وآخرون، (2003). الإدارة الأصول والأسس، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الحدراوي، حسين عبد الله (1998)، اساس القيادة التربوية لمديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات كما يراها المدرسون والمدرسات وعلاقتها بمعنوياتها, جامعة بغداد، كلية التربية- ابن رشد، اطروحة دكتوراه (غير منشورة).
- الحريري، رافدة (2008)، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الحريول، نوف محمد (2001)، المهارات الاساسية لدى القيادات النسائية السعودية، جامعة الملك سعود، الرياض، رسالة ماجستير.
- حسن، هدى محسن (2000)، بناء برنامج تدريبي في المهارات الادارية لمديري ومديرات المدارس الاعدادية في بغداد. كلية التربية في الجامعة المستنصرية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة).
- حسن البراز، إدارة الأزمة بين نقطة الغليان والتحول،(بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001).
- حسن عماد مكاوي، عادل عبد الغفار، الإعلام والمجتمع في عالم متغير،(القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2008).
- حسن، راوية (2001)، السلوك في المنظمات, طبع ونشر وتوزيع الدار الجامعية في الاسكندرية، مصر.
- حسين سلامة، عبد العظيم (2006)، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر، عمان، الاردن.

- حقي، زينب حسين (2000)، الإدارة ومتغيرات العصرين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- حلمي، فاطمة النبوية (2004)، الضغوط الوالدية وعلاقتها بصنع وأتخاذ القرارات لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية بمكة المكرمة، المؤتمر العلمي الثامن للأقتصاد المنزلي، كلية الأقتصاد المنزلي، جامعة حلوان.
- حمادات، محمد حسن (2007)، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمادي، د.جبار محمد الشيخ (2006)، " اختيار القيادات الادارية يجب ان تخضع لمعايير الكفاءة والتخصص والخبرة".
- حمحوم، هشام محمد نور (2008)، سايكولوجية الادارة، دار الشروق، بيروت.
- حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، ط2،(القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008).
- حمزة بيت المال، الإعلام الأمني والأزمات، ندوة علمية، بيروت، 2011/7/11.

- خبراء مركز الخبراء *المهنيـة لـلإدارة بميـك (2004)، مـنهج المـدير الفعـال إدارة التطـوير والتغيـير، إشِراف عبـد الـرحمن توفيـق، مركـز الخـبراء المهنيـة للإدارة، ط3.

- الخرشـوم، محمـد ومـوسى، نبيـل (1999)، الإدارة الأعـمال- المبـادئ والمهـارات والوظائف، ط2، مكتبة الشقري، الرياض.

- الخزامـي، عبـد الحكـم أحمـد (2007)، التغيـير التنظيمـي في المـنظمات وعلاقته بالقادة الإداريين والعاملين فيهـا، مكتبـة ابـن سـينا للـنشر والتوزيـع، القاهرة.

- الخضيري، محسـن احمـد (2003)، إدارة التغيـير- مـدخل اقتصـادي للسـيكولوجيا الإدارية للعامل مع متغيرات الحـاضر لتحقيـق التفـوق والامتيـاز البـاهر في المسـتقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

- خليل، نبيـل مـرسي (1996)، التخطـيط الاسـتراتيجي، ط2، دار المعرفـة الجامعيـة، الاسكندرية.

- خير الـدين، حسـن محمـود السـيد وآخـرون. (بـدون تـاريخ). العلـوم السـلوكية. القاهرة: مكتبة عين شمس.

- خـيرت معـوض عيـاد، المسـؤولية الإعلاميـة للعلاقـات العامـة عـبر الانترنـت، المسـؤولية الإعلاميـة للعلاقـات العامـة عـبر الانترنـت,(دراسـة مسـحية عـلى

المؤسسات الربحية وغير الربحية في مصر والامارات),مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية, المجلد 6, العدد3, 2009ص45.

- خيرت معوض و محمد عيادة، المسئولية الإعلامية للعلاقات العامة عبر الانترنت بحث نشر في،(مجلة الشارقة لعلوم الإنسانية مجلد6،ع(3)، 2009).
- خيري،السيد محمد (1997)، الاحصاء النفسي، دار الفكر العربي، القاهرة.
- داغر، محمد منقذ، صالح، عادل حرحوش (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.
- داغر، منقذ (2000)، "التغير الستراتيجي وعلاقته بخصائص الشخصية التنظيمية للمديرين العاملين في منظمات الإدارة العامة في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد السابع، العدد الرابع والعشرين، بغداد.
- دركر، بيتر (1996)، الإدارة المستقبل:التسعينات وما بعدها، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- دروزة، افنان نظير (2003)، مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية واحداث التغيير، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (41)، (5-40).
- دوج نيوسوم، بوب كاريا، الكتابة للعلاقات العامة الشكل والأسلوب ترجمة، فايد رياح،ومي الخواجة، (غزة، دار الكتاب الجامعي، 2003).

- دويدار,عبد الفتاح(1999), مناهج البحث في علم النفس.ط2،الاسكندرية:دار المعرفة.
- دياب، اسماعيل محمد (2005)، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.
- الذهبي، جاسم محمد (2001)، التطور الإداري مداخل ونظريات عمليات واستراتيجيات، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، دار الكتب والوثائق، بغداد.
- الذويبي، مهند بن محمد (2005)، "المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- راتشمان، دافيد وآخرون (2001)، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد، محمد سيد، دار المريخ للنشر، الرياض.
- راسم محمد جمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة مدخل استراتيجي، ط2، (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2008).
- الراوي، سعاد خضر عباس (2010)، "ادارة التغيير وعلاقتها بادارة الازمات لدى القيادات الادارية في المديريات العامة للتربية في محافظات العراق

الوسطى"، جامعة بغداد، كلية التربية/ ابن رشد، اطروحة دكتوراه (غير منشورة).

- عليان، ربحي مصطفى وعدنان محمود الطوباسي، الاتصال في العلاقات العامة،(عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع،2004).
- ربيع،محمد شحاته.(2009), قياس الشخصية،عمان:دار المسيرة.
- رهيف، علي هداد والعبيدي، سيلان جبران (1998)، اقتصاديات التعليم وطرائقه التقنية، بغداد، مكتبة مالك للنشر والتوزيع.
- روبنسون داناوروبنسون جيمس (1998)، التغيير أدوات تحويل الافكار إلى النتائج، تعريب: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- ريا قحطان الحمداني،جماعات الضغط الإسلامية في الولايات المتحدة الأمريكية (الاسلاموفوبيا) (القاهرة،العربي للنشر والتوزيع،2011).
- زاكور، رشا سعود (2005)، "الممارسات الإدارية لدى المرأة السعودية وعلاقتها بالتوافق النفسي والاجتماعي"، كلية الأقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، رسالة ماجستير.
- زكي محمد هاشم العلاقات العامة المفاهيم والأسس العلمية،(الكويت، ذات السلاسل، 1990).

- زلزلة فضيلة صادق وآخرون، العلاقات العامة، (بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 1981).
- زهران، حامد عبد السلام (1985), علم النفس الاجتماعي،ط3, القاهرة:عالم الكتب.
- الزهراني، سعد عبد الله بردي (2004)، نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، جامعة ام القرى، مركز البحوث التربوية والنفسية.
- زويلف، مهدي حسن (2001)، الإدارة نظريات ومبادئ، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الزيدي، سلمان عاشور (1999)، المبادئ الأساسية في الاتجاهات التربوية المعاصرة، ط1، مطبعة 2 مارس، طرابلس.
- الزيدي، ناظم جواد، (2000)، ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغيير المنظمي، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، رسالة ماجستير (غير منشورة).
- سالم عبد الله علوان الحبسي، أدارة الأزمات الأمنية (مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2010).
- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون (1992)، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني.

- السبيعي، عبيد بن عبد اللـــه بـن كثـير (2008)، الادوار القياديـة لمـديري التربيـة والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، جامعة ام القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه.
- ستراك، رياض بدري (1999)، تخطيط التعليم في اطار التخطيط الاقتصادي، مجلـة العلوم التربوية والنفسية الصادرة عـن الجمعيـة العراقيـة للعلـوم التربويـة والنفسـية، العدد 32.
- سـعاد راغـب الخطيـب، المـدخل للعلاقـات العامـة،(عـمان، دار المسـيرة للـنشر والتوزيع، 2000).
- السكارنة، بلال خلف (2009)، المهارات الإدارية في تطوير الـذات، ط1، عـمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سكوت، سينشادي (2001)، التغيرات في العمل، ترجمـة: بشـير البرغـوتي، بـاشراف: ابراهيم محمد القعيد، الرياض، دار المعونة للتنمية البشرية.
- السلمي، علي (1999)، المهارات الإدارية والقياديـة للمـدير المتفـوق، القـاهرة، دار غريب، للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (2005)، ملامح الإدارة الجدية في عصر المتغـيرات وانعكاسـاتها عـلى إدارة التغيير، بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث ادرة التطوير ومتطلبات التطـوير في العمل الإداري نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة.

- السيد، اسماعيل محمد (2000)، الإدارية الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- سيزلاقي، اندرو دي ووالاس، مارك جي (1991)، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر ابو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- سيمونا- ميريلا،إدارة اتصالات الأزمة المفهوم الأساسي في العلاقات العامة،ترجمة خلود مالك،(بغداد، دار العصامي،2007).
- الشراري، عبد الرحمن بن عبد اللـه مسند (2005)، المهارات الادارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين. الجامعة الاردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة).
- الشريدة، هيام نجيب (2004)، " الانماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتاثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤوساء الأقسام"، مجلة اتحاد أساسيات في التغيير ومقاومة التغبير مدخل التحديات المعاصرة الجامعات العربية، العدد 43، عمان.
- الشريفي، شافي حسين علي (2003)، بناء برنامج تدريبي لادارات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في العراق في ضوء كفاياتهم الإدارية، جامعة بغداد، كلية التربية- ابن رشد، أطروحة دكتوراه (غير منشورة).

- الشيخ محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح،(الكويت، دار الرسالة، 1992).
- الشيخلي، د. عبد القادر (2003)، القائد الإداري المبدع، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المنظمات في الوطن العربي دمشق – الجمهورية العربية السورية 13- 16 أكتوبر (تشرين أول).
- صالح ابو اصبع، تيسير ابو غواجة، الاتصالات والعلاقات العامة،(القاهرة،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات).
- صالح خليل أبو أصبع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة،(عمان، دار مجدلاوي، 2004).
- صالح خليل ابو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني،(عمان،دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004).
- صالح، احمد علي (2002)، معهد التدريب والتطوير التربوي، وزارة التربية، العراق، بغداد.
- الصفار، رفاه محمد علي احمد (2008)، التذكير الحاذق وعلاقته بالتفضيل المعرفي،اطروحة دكتوراه منشورة، كلية التربية،- ابن الهيثم.
- صفوت العالم، مقدمة في الإعلان،(القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، 2008).

- الصوفي، علي عبد (2000)، الاستثمارات الإدارية واثرها في التغيير التنظيمي:دراسة تحليلية لانجازات المركز القومي في التخطيط والتطوير الإداري، في الإدارة العامة، جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه (غير منشورة).
- طاهر محسن الغالبي و احمد شاكر العسكري، مدخل تطبيقي للإعلان، ط2،(القاهرة، وائل للنشر والتوزيع، 2006).
- الطجم، عبد الله عبد الغني (2003)، التطوير التنظيمي، ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الطراونة، اخليف (2003)، التطوير التربوي، دار الشروق، عمان، الاردن.
- عابدين، محمد عبد القادر (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان.
- عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات،(القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).
- عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد، مدخل الى الاتصال،(القاهرة، دار الإيمان للطباعة، 2010)
- عالم، خالد احمد (2005)،"درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدمة لعملية اتخاذ القرار", كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير.

- عامر، سعد (1995)، الإدارة وسرعة التغيير، القاهرة، مركز وابد سرفس للتطوير الإداري.
- العامري. أحمد (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية. الكويت: جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول، يناير.
- العامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور (2007)، الإدارة والاعمال, ط1، عمان، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة،(2004).القيادة الابتكارية والاداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- عبد الحكيم خليل مصطفى، العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي، (الجيزة ' الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2009).
- عبد الرزاق الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات،(عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012)، ص119.
- عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق،(عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005).
- عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة والعولمة،(عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005).

- عبد الـرزاق الـدليمي، العلاقـات العامـة رؤيـة معـاصرة،(عـمان، دار وائـل للـنشر والتوزيع، 2010)
- عبد الرزاق محمد الدليمي، الدعاية والإرهاب،(عمان، دار جرير للـنشر والتوزيـع، 2010).
- عبد الغني، حسن إبراهيم (2007).التربية الإبداعية ضرورة وجود، ط1، دار الفكر، عمان.
- عبد الكريم السوداني، الناطق الإعلامي في أدارة الأزمات، رسـالة ماجسـتير، جامعـة بغداد كلية الأعلام، غير منشورة 2010.
- عبد اللـه الرحمن البريدي، الإبداع يخنق الأزمـات (الأفكـار الدوليـة مكتبـة ملـك فهد الوطنية،1999).
- عبد اللـه بن محمد بن سعد ال تويم، العلاقـات العامـة والصـحافة اسـتراتيجيات التحرير والردود، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية, 2007).
- عبـد النـاصر احمـد،.لبنـان هـاتف شـامي، أسـس العلاقـات العامـة بـين النظريـة والتطبيق، (عمان، دار اليازوري، 2009).
- عبد النبي، إبراهيم (1990)، "توصيف وتقييم القـرارات في الإدارة المصريـة"، كليـة التجارة، جامعة الزقازيق، أطروحة دكتوراه.

- عبوي، زيد منير (2007)، الإدارة والاتجاهات المعاصرة (وظائف المدير)، عمان، الأردن.
- عراك غانم محمد، استراتيجيات العلاقات العامة في المواقع الالكترونية الحكومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاعلام -جامعة بغداد - قسم العلاقات العامة،2012.
- عريفج, سامي, ومصلح, خالد حسين, وحواشين, مفيد نجيب. (1999). في مناهج البحث العلمي وأساليبه,ط2,عمان:دار مجدلاوي.
- العزاوي، نجم عبد الله العاني، ايثرانور (2002)، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، العلاقة والاثر، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الأول العدد/ 4، بغداد.
- عصام سليمان الموسى، المدخل في الاتصال الجماهيرية، ط5،(الأردن،مكتبة الكناني للنشر والتوزيع، 2003).
- عطوي، جودت عزت (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العطيات، محمد بن يوسف (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان، دار حامد للنشر.

- العقلا، عبد الرحمن (2003)، "المهارات الأمنية والعوامل الإدارية لزيادة الفعالية الأمنية في مؤسسات وشركات الحراسة المدنية الخاصة"، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، رسالة ماجستير.
- علام، صلاح الدين محمود (2000), القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته,تطبيقاته,توجهاته المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي.
- علوان، رشا عبد الله (2001)، "فاعلية برنامج ارشادي لتنمية بعض المهارات الإدارية لدى أطفال القرية المصرية"، كلية الإدارة والاقتصاد والمنزلي، جامعة حلوان، القاهرة، رسالة ماجستير.
- علي جبار الشمري، العلاقات العامة المركزية في العراق بناء انموذج للعلاقات العامة المركزية وزارة الثقافة والإعلام، أطروحة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة بغداد، 1999.
- علي جبار الشمري، العلاقات العامة رؤية سرنديبية (بغداد،دار النهرين للنشر والتوزيع، 2009) .
- علي جبار الشمري،افتتاحية العدد، مجلة المفتش العام،بغداد، وزارة الداخلية العراقية،ع(1).

- علي جبار الشمري،الانترنت وتشكيل الوعي لدى طلبة جامعة بغداد، بحث منشور في،مجلة الإعلام الجامعي،(بغداد، الدار الجامعية للطباعة و النشر، ع(3)، 2011).
- علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط4،(القاهرة، عالم الكتب للنشر، 2000).
- علي عجوة،و كريمان فريد، أدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط2،(القاهرة، عالم الكتب، 2008) .
- علي منصور الشمري، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ندوة علمية، مدينة العين الإماراتية، 23 نوفمبر، 2008).
- علي، محمد عبد الرشيد (2000)، إدارة الأعمال: المبادئ والوظائف، ط1، عدن: دار عدن للنشر والتوزيع.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2003)، اعداد مدير المؤسسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان.
- العمايرة، محمد حسن (2002)، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العميان، محمود سلمان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، دار الوائل للنشر، عمان، الاردن.

- عودة،أحمد سـليمان،وملكاوي،فتحي حسـن (1992), أساسـيات البحـث العلمـي، ط2,أربد:مركز بيضون.
- عودة,أحمد سليمان(1998), القياس والتقـويم في العمليـة التدريسـية ,ط2,الاردن :دار الامل.
- عوض، محمد أحمد (2000)، الإدارة الاستراتيجية الاصول والاسـس العلميـة، الـدار الجامعية، (طبع، نشر، توزيع).
- غالـب جيـاد، و حسـام سـعدي مهـدي،دور العلاقـات العامـة في دعـم وتعزيـز الشفافية، بحث منشور في مجلة (المفتش العام) وزارة الداخليـة، بغـداد، العـددان،(3-4)،2011.
- الفارس، سليمان (1993)، التقييم الإداري في المشروع، ط5، دمشـق، مطبعـة خالـد بن الوليد.
- فـاروق سـيد عـثمان، سـيكولوجية التفـاوض وإدارة الأزمـات،(الإسـكندرية، دار المعارف، 1998).
- فاروق ناجي محمود، استراتيجية الاتصال مع الاخر الإعلام الاسلامي متصلاً،(بغداد: دار الفجر للنشر والتوزيع،2010).
- فاطمـة حسـين عـواد، الاتصـال والإعـلام التسـويقي (عـمان، دار أسـامة للـنشر والتوزيع).

- فاطمة عبد الكاظم، برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مجلة الباحث الإعلامي بغداد، كلية الإعلام، ع 8، 2010 .
- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، (الإسكندرية، مطبعة الشعاع الفنية، 2002).
- فان دالين,ديولد,ت (1984)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل واخرون،ط3,القاهرة:مكتبة الانجلو المصرية.
- فرج, صفوت (1980), القياس النفسي,ط1,القاهرة: دار الفكر.
- فلية، فاروق عبده زكي، احمد عبد الفتاح (2004)، معجم المصطلحات التربوية، الاسكندرية: دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر.
- فلية، فاروق عبده والسيد محمد عبد المجيد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فهمي محمد ألعدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، (عمان،دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011).
- فهمي، امين فاروق (2004)، المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، عدد (35) المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

- فيرجسـون، بينـي (2007)، تنميـة القيـادة: بنـاء القـوى الحيويـة، ترجمـة: أحمـد الخزامي، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الفيفي، سميرة أحمد (2003)، "إدارة مـوارد الأسرة وعلاقتهـا بـالتوافق الاجتماعـي والـدراسي للطالبـة المتزوجـة بالمرحلـة الجامعيـة بمدينـة مكـة المكرمـة"، كليـة التربيـة للأقتصاد المنزلي، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير.
- فيليـب كتشـن، العلاقـات العامـة بـين المبـادئ والتطبيـق، ترجمـة: نـزار مهيـوب، (دمشق: الاكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير،2008).
- القحطاني، د.سالم بن سعيد (2001) " القيادة الادارية: التحول نحو نموذج القيـادي العالمي"، مجلة البحوث الامنية، السعودية، العدد(23).
- قدوري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمـة وإدارة الأزمـات،(القـاهرة، دار الجامعـة، 2008).
- القرشي,عديلة بنـت عبداللـــه بـن عـلي (2008)، الابـداع الاداري وعلاقتـه بـادارة التغيير لدى مـديرات ومسـاعدات المـدارس الابتدائيـة بمدينـة مكـة المكرمة،جامعـة أم القرى، رسالة ماجستير (غير منشورة).
- القريـوتي، محمـد قاسـم (2000)، السـلوك التنظيمـي - دراسـة للسـلوك الانسـاني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق الإصدار الأول، عمان.

- كامل، عبد الوهاب (2005)، سايكلوجية ادارة الازمات المدرسية، دار الفكر، عمان.
- الكبيسي,كامل ثامر (2001), العلاقة بين التحليل المنطقي والتحليل الاحصائي لفقرات المقاييس النفسية, مجلة الاستاذ, العدد 25،ص:157-173.
- كلادة، طاهر محمود (1997)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران.
- كوزس، جيمس إم، وبوسنرباري زاد (2005)، القيادة تحدٍ، ترجمة: مكتبة جريرة، الرياض.
- اللامي، جمعة نعيم خليف نصيري(2006) "أثر تطوير القيادات الادارية في مستقبل التغيير التنظيمي" (دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني)، الجامعة المستنصرية، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، قسم الدراسات المستقبلية، رسالة ماجستير).
- اللوزي، موسى (2000)، التنمية الإدارية، المفاهيم الاسس، التطبيقات، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- لويس معلوف، المنجد في اللغة والإعلام، ط27،(لبنان، دار المشرف، 1984).

- المالكي، رجاء قاسم لازم حسن (2009)، "ادارة الازمات وعلاقتها بالمهارات الادارية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء اقسامهم العلمية في جامعات محافظة بغداد"، كلية التربية/ ابن رشد، اطروحة دكتوراه (غير منشورة).
- محسن الخضيري، إدارة الأزمات (القاهرة: مطبعة مدبولي، 1997).
- محفوظ احمد جودة، مدخل الى العلاقات العامة والإعلان،(دمشق، جامعة العلاقات الدولية، 2009).
- محمد الجوهري، العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام،(القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية، 1968) .
- محمد جاد الله، إدارة الأزمات،(عمان،دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012).
- محمد جمال القار، المعجم الإعلامي،(عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010).
- محمد جواد جوهر، أجهزة العلاقات العامة في العراق الأهداف والوظائف، (بغداد، الرشيد للنشر، 1981).
- محمد جودة ناصر، الدعاية والإعلام والعلاقات العامة،(عمان، دار مجدولاي، 1998).

- محمد صاحب سلطان،العلاقات العامة ووسائل الاتصال،(عمان: دار الميسرة، 2011).
- محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمات،(القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1966).
- محمد عبد الوهاب حسن، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية،(القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009).
- محمد عبده حافظ، العلاقات العامة (الإسكندرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009).
- محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة،(القاهرة،دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).
- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، مدخل بحثي، (القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1992).
- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي،المداخل الأساسية للعلاقات العامة - المدخل الاتصالي (مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع،1999).
- محمد، بهاء زكي الاصلاح الاداري لمواجهة الازمات، بغداد، دار الجواهري للطباعة والنشر، 2015.

- محمد، حسن الشماع خليل حضير كاظم حمود، (2000)، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان.
- محمود يوسف، دراسات في العلاقات العامة المعاصرة،(القاهرة، مركز التعليم المفتوح 2003).
- محمود يوسف مصطفى عبده، مقدمة في العلاقات العامة،(القاهرة، الشركة العربية المتعددة للتسويق والتوريدات،2004).
- مختار التهامي، إبراهيم الداقوقي، مبادئ العلاقات العامة في البلدان النامية،(بغداد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 1980) .
- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية،(عمان، مؤسسة الوراق، 2000).
- مروان كجك، الأسرة المسلمة أمام الفيديو و التلفزيون،(الرياض، دار طيبة، 1988).
- المساد، محمود (2003)، الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة لبنان للطبع والتوزيع - بيروت.
- المسلم، سليمان بنت ناصر (2003)، السلوك الوظيفي منهج تطوير المهارات، ط1، المملكة العربية السعودية.
- مصطفى، أحمد سيد (1999)، المدير في عالم متغير، القاهرة.

- مصطفى، أحمد سيد (2001). سلوك الناس في العمل رؤية معاصرة. القاهرة.
- مصطفى، احمد سيد (2006).إدارة الموارد البشرية:المهارات المعاصرة في ادارة البشر، القاهرة.
- مصطفى، صلاح عبد المجيد (1999)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.
- مصطفى، محمود ابو بكر (2003)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مطبعة العلوم، القاهرة، مصر.
- المقدادي، يونس (1986)، مبادىء الادارة،مدارس الفكر الاداري، عمان، مؤسسة الآء.
- ملائكة، عبد العزيز محمد (2007)، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة مع قراءات من المنظور الإسلامي، دار العلم، جدة.
- ملحم، سامي محمد (2002)، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، ط2، عمان، دار الميسره للنشر والتوزيع.
- المنصوري، سلطان محمد (2002)، دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي في قطر، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

- المنيف، ابراهيم عبد الله (2005)، إدارة التغيير وعلم الإدارة، من منشورات الملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة، الجمعية السعودية للإدارة، جدة.
- مهدي زويلف، احمد القطامين، العلاقات العامة النظرية والأساليب،(القاهرة، دار حنين، 2009).
- المولى، سماح مؤيد، (2001)، "اثر استراتيجيات وادوات تغيير المنظمة في تكيف الافراد"، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، رسالة ماجستير (غير منشورة).
- المومني، فايزة محمد (2004)، "العلاقة بين التوجهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والتوجهات نحو ادارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها". جامعة عمان العربية للدراسات العليا، اطروحة دكتوراه (غير منشورة).
- ميادة كاظم جعفر، العلاقات العامة والأنشطة الاتصالية،بحث منشور في مجلة الباحث الإعلامي، بغداد، كلية الإعلام، العددان،9-10، 2010.
- ميسون حياوي وهاب الشمري، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد،أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية التربية، 2008.

- النبهـــان,مـــوسى (2004), أساســيات القيــاس في العلـــوم الســـلوكية،الاردن:دار الشروق.
- نـــزار مهيـــوب مـــدخل العلاقـــات العامـــة،(دمشق،الســـورية للعلاقـــات العامـــة، 2009).
- نزهت محمـود الـدليمي، دور أجهـزة الإعـلام في إدارة الأزمـات، بحـث منشـور في مجلة الباحث الإعلامي، بغداد، كلية الإعلام، ع(5)، 2009.
- النصراوي, فاتن خلف.(2010)، واقع إدارة التغيير لمديري مدارس التعلـيم الثـانوي في محافظة بغداد,كلية التربية/ ابن رشد، رسالة ماجستير (غير منشورة).
- نعـــيم إبـــراهيم الظـــاهر، إدارة الأزمـــات،(عـــمان، عـــالم الكتـــاب الحديثـــة، 2009).
- نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية المفهوم - الاهميـة - التحـديات،(أربـد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،2009).
- النمـر، محمـد وآخـرون (2001)، الإدارة العامـة الأسـس والوظـائف، ط5، مطـابع الفزدق التجارية، الرياض.
- نوفل، ربيع محمود (1999)، "تخطيط ربة الأسرة لمواردها وعلاقته بمستوى الـوعي بقيمة الموارد المادية لـدى أبنائهـا تلاميـذ المرحلـة الأعداديـة"، كليـة الأقتصـاد المنـزلي، جامعة المنوفية، أطروحة دكتوراه.

- هـادي نعـمان إلهيتـي، الاتصـال الجماهـيري، سلسـلة الموسـوعة الصـغيرة، ع (412)،(بغداد، دار الشئون الثقافية، 1998).
- هاشم حمدي رضا، أدارة العلاقات العامة والبروتوكولات(عـمان، دار الرايـة للـنشر، 2010).
- الهاشمي، شيماء محمد (2003)، دور تقانة المعلومات في اعادة هندسة العمليـات الإدارية، دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، رسالة ماجستير في قسم إدارة الاعمال في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- الهبيـل، احمـد عـيسى احمـد (2008)، واقـع ادارة التغيـير لـدى مـديري المـدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. كلية التربية / الجامعة الاسلامية في غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة).
- الهلالي، الشربيني الهـلالي (2006)، إدارة المؤسسـات التعليميـة، في القـرن الحـادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- هندريش، د. فريتس (2006) القدرات القيادية الاربع – قيـادة الافـراد مـن خـلال الطبيعـة، نقلـه الى العربيـة سـامر نصري، السـعودية، مكتبـة الملـك فهـد الوطنيـة، الرياض.

- هوسي، د. أي (2002)، كيف تتفاعل التغييرات المؤسسية سلسلة نحو النجاح، ترجمة: دار الفاروق للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- هياس رجاء الحربي، العلاقات العامة والإدارة العليا،(عمان،دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012).
- وزارة التربية (2010)، المؤتمر الفكري التربوي الاول في 2010/3/15 تحت شعار (من اجل بحث علمي رصين لبناء عراق موحد)، العراق، بغداد، عقد في مديرية تربية الكرخ الثانية.
- وزارة التعليم، التشريعات التربوية (1988)، مجموعة القوانين والأنظمة والقرارات التربوية، ج2، العراق.
- الوسمي، فيصل سعد فالح (2006)، درجة اسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت. كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة ماجستير.
- اليسون فيكر، دليل العلاقات العامة، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي،(القاهرة، الفجر للنشر والتوزيع،2004).
- يوسف احمد ابو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، (عمان، للنشر والتوزيع،2009).

- يوسـف، غـازي تومـا (1995)، تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة الإدارة الوسـطى في ديوان وزارة التربية والمديريات العامة في محافظات العراق، معهد التـدريب والتطـوير الاداري، وزارة التربية.
- يونس,انتصار (1990)، السلوك الانساني.الاسكندرية:المكتبة المصرية الحديثة.

- Anastasi, Anne&bina, susona, (1997), Psychological Testing, (5th ed). Jersey, Practice-Hill.
- (1988).Psychological Testing New York ،Macmillan.
- Caffrey, R.J. (1990). "An investigation of The Management Skills of Successful Connectional School Administrators". (Doctoral Dlissertation the Universty of Connecticut, 1989). Dissertation Abstract International 51/04.
- Certo, S., (2000). Modern Management, New Jersey, Prentice Hall.
- Elizabeth: A.H. (1991). Developing School Managens Skills Socttish. Council. For Research in Education (SOED).
- Jones, G.R., (1998). “Organizational Theory,”TEXT & Cases - Second Edition (New York: Addison-Wesley Pub).
- Judd, Alesa Hicks (1997). “Positive and Negative in Fluence on Education Change”; the Perspectives Superintends, and Teachers in Southeastern States, D.A.I.; the Humanities and Social Soeinces, Vol. 85, No.3 December.
- Luckcs, Howard Jay (2002). “Transformation Leadership Though a Myers- Briggs analysis: Personality Styles of principals and teachers at the Secondary level”, Dissertation Abstract International ،A62/11.

- Mento, A. Joes, R.&. Dirndorfor, W. (2002). "A change Management Process: Grounded in Both Theoy and Practice, Journal of Change Management".
- Narayanan, V.K., & Narth, R. (1993). Organization theory Strategic approach, (IIIionis: Irwin).
- Nicolas, E., (2000). Occupational Health and Safety Administration, Washington. Dc. Government Printing Office.
- Senge P., & Simon, H., (2002). "Change & change Management in the Education Administration" Sloan Management Review, Vol. 23, No.7.
- Snyder, B.J. (1994). “Critical Success Factors: The Skills of The Perfect Business Administor”. School Business- Affairs, Vol.60, No.8.
- Troxell, Danny, J,(1995) “Multicultural Education Knowledge Attitudes and Skill of Superintendance (Leadership) The University of Texas, Dissertation Abstract, Vol. 56, No. 38.
- Zatizik, C.D. (2001), A self - Affirmation analysis of employee resistance to Organizational Change" Ph.D. Dissertation at California, Irvine Dissertation Abstract Intimation, A-26-105, No.7.

# المحتويات

## الفصل الثالث



## الفصل الرابع